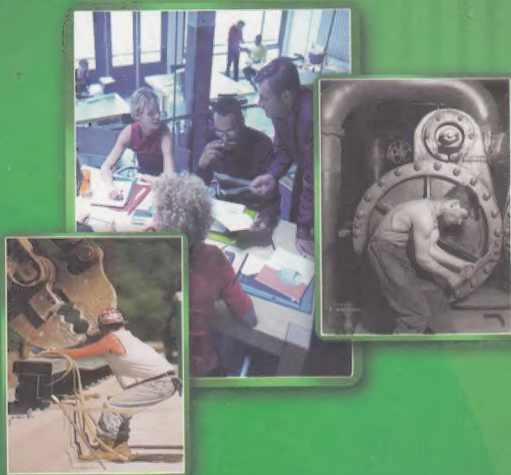


# إدارة التنمية المهنية



دكتور

**عقيل محمود رفعاى**

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

بالمركز القومى للامتحانات والتقويم التربوى

قسم التدريب والإعلام



دار الجامعة الجديدة







# إدارة التنمية المهنية

تأليف

د. عقيل محمود رفاعي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التطعيمية المساعد  
بالمركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي  
قسم التكريب والإعلام

٢٠٠٩



دار الجامعة الجديدة

٤٠٣٨ شارع سوتير - الأزاريطة

ت: ٤٨٦٣٦٢٩ - ٤٨٥١١٤٢ فاكس: ٤٨٦٨٠٩٩ / ٠٢

E.mail : darelgamaelgadida@hotmail.com



## تقديم

تعد التنمية المهنية عملية إنسانية تستهدف الإنسان الفرد العامل في وظيفة ما، ولذلك تعتمد عليه ،يؤثر فيه ،يؤثر فيه ،فهى عملية اجتماعية تتم فى إطار اجتماعي، وهى عملية منظمة ومستدامة تبنى الفرد ، وتعينه على القيام بعمل معين ،وبدرجة عالية من الجودة والإتقان.

وقد زاد فى الآونة الأخيرة الاهتمام بالعنصر البشرى الذي يعد هدف التنمية ووسيلتها، باعتباره العنصر الرئيسي فى فعالية ، وكفاءة استخدام العناصر الأخرى غير البشرية.

وفى هذا السياق ظهرت إدارة للتنمية المهنية كجزء من إدارة الموارد البشرية، بعد أن عظم الدور الإنساني فى إدارة للمؤسسات ،والمنظمات الإنتاجية والخدمية، وعلى ضوء المشكلات التي حدثت بها، والتي غالبا ما تتعلق بالجانب الإنساني.

ولذلك هناك اتفاقا بين الباحثين والدارسين والممارسين على الدور الهام الذي تقوم به الإدارة داخل المؤسسات التنموية عامة، وإدارة التنمية المهنية خاصة على إحداث تحسين وتطوير الأداء ، وتعظيم الإنتاجية فى عالم يسوده التنافس بأشكاله المختلفة، وخاصة الاقتصادية منه.

ولذلك يتناول هذا الكتاب موضوع إدارة التنمية المهنية، كأحد الموضوعات الهامة والضرورية للعاملين فى جميع المؤسسات

والمنظمات التي تسعى لتطوير الأداء، وتحسين إنتاجية الفرد، وضمان جودته.

ويضم هذا الكتاب ثلاثة أبواب ، ويشمل الباب الأول ثلاثة

فصول هي:

الفصل الاول ويتناول مفهوم التنمية المهنية وأهميتها وأهدافها ، وإدارة التنمية المهنية : مفهومها أهميتها وأهدافها، ومنظومة إدارة التنمية المهنية ، ووظائف إدارة التنمية المهنية ، ومهام ومسؤوليات مدير إدارة التنمية المهنية .

والفصل الثاني يتناول التدريب والتنمية المهنية من حيث مفهوم التدريب، وأهمية التدريب الفعال، وأهدافه ووظائفه، وعناصر عملية التدريب، ومكونات البرنامج التدريبي .

والفصل الثالث يتضمن واقع برامج التدريب أثناء الخدمة ، سواء التدريب المباشر أو التدريب عن بعد .

إما الباب الثاني فهو يضم ثلاثة فصول أيضا وهي :

الفصل الرابع ويشمل كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية ، مفهوم الاحتياجات التدريبية، أهميتها ، ومصادرها، وأساليب تحديدها، وكذلك الأدوات التي تستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية .

والفصل الخامس ويشمل تخطيط البرامج التدريبية ويحدد مفهوم التخطيط وأسمه وأنواعه ومراحله، ثم كيفية تنفيذ البرنامج التدريبي ، مع عرض نماذج مقترحة لتنفيذ يوم تدريبي ، ونموذج تطبيقي لتخطيط برنامج ، وورشة عمل للتدريب .



والفصل السادس يتناول استراتيجيات التدريب الفعالة ، حيث يشمل مفهوم الإستراتيجية، ومعايير اختيارها فى التدريب ، واهم استراتيجيات التدريب كالمحاضرة، والمناقشة ، والأسئلة والأجوبة، والمناظرة ولعب الأدوار، والتدريب فى ميدان العمل، والتدريب المصغر .. وغير ذلك من استراتيجيات التدريب .

والفصل السابع يتناول تقويم الأداء ويشمل مفهوم تقويم الأداء، وأهميته ، وأهدافه ومجالاته من حيث تقويم أداء العاملين ، أهميته وأهدافه - وتقويم البرامج التدريبية : مفهومه وأهميته ، وأهدافه، وأدواته ، مع عرض نماذج مقترحة لأدوات تقويم البرامج .

أما الباب الثالث فيضم فصلا واحدا عن التدريب عن بعد ، حيث يشمل مفهوم التدريب عن بعد بأهميته وأهدافه ، ووسائل التدريب عن بعد ، ثم الحديث عن شبكة الفيديو كونفرانس .

وفى النهاية يعتبر هذا الكتاب وما به من جهد متواضع فى مجال التنمية البشرية، يهدف إلى مساعدة الباحثين والمهتمين، والمسؤولين فى مجال التنمية المهنية فى المجالات المختلفة ، على إنجاز أعمالهم، وبرامجهم ، التى تعتمد على مجموعة من المهارات والكفايات الضرورية، لتحقيق العمل وضمان جودته .

د. عقيل محمود رفاعي



الموضوعات	الصفحة
-----------	--------

- الباب الأول:

الفصل الأول : التنمية المهنية .....	
إدارة التنمية المهنية.....	

..... الفصل الثاني : التدريب والتنمية المهنية .....

..... الفصل الثالث : واقع برامج التنمية التدريب والتنمية المهنية فى الوقت الحالى.

- الباب الثانى:

..... الفصل الرابع : تحديد الاحتياجات التدريبية.....

..... الفصل الخامس: تخطيط وتصميم البرامج التدريبية .....

..... الفصل السادس:استراتيجيات التدريب الفعال .....

..... الفصل السابع : تقويم الأداء .....

-الباب الثالث :

..... الفصل الثامن : التدريب عن بعد .....



## المؤلف :

- الدكتور / عقيل محمود محمود رفاعي .
- ولد في قرية الجزيرة الشقراء - مركز الصف - محافظة الجيزة .
- حاصل على ليسانس الآداب والتربية من كلية التربية - جامعة عين شمس عام ١٩٧٩ ، جيد جدا.
- حاصل على دبلوم الدراسات العليا في التربية وعلم النفس من كلية البنات - جامعة عين شمس ١٩٨٤ .
- ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التطويرية عام ١٩٩٣ من كلية التربية ، جامعة الزقازيق فرع بنها ١٩٩٣ .
- حاصل على دكتوراه الفلسفة في التربية ١٩٩٧ .
- عين مدرس بمدرسة البر ميل الإعدادية ١٩٧٩ وحتى ١٩٨١ .
- عمل بمعهد المعلمين والمعلمات بالصف في الفترة من ١٩٨١ وحتى ١٩٩٢ .
- عين باحث معلون بالمركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي ١٩٩٢ .
- عين باحث مساعد بقسم التقويم بالمركز ١٩٩٥ .
- عين باحث بقسم للتدريب والإعلام بالمركز ١٩٩٧ .
- أستاذ باحث مساعد بالمركز ٢٠٠٦ .
- شارك في العديد من المؤتمرات والندوات وورش العمل الخاصة بتطوير التعليم في مصر .
- شارك في العديد من برامج التدريب والتنمية البشرية سواء المباشرة أو ببرامج التدريب من بعد (الفديو كونفرانس) لغات العاملين في التربية والتعليم من مديريين، ونظر ،ووكلاء أنشطة، وموجهين فنيين ،ومعلمين منذ نشأة الشبكة وحتى الآن.
- شارك في برامج إعداد معلمي المدارس الصديقة لنوى الاحتياجات الخاصة ،في إطار التعاون مع اليونيسكو ،وزارة التربية والتعليم .
- شارك في بناء الخطة الإستراتيجية ٢٠٠٧-٢٠١٢ لوزارة التربية والتعليم في مكون التنمية المهنية.
- شارك مع كثير من الهيئات الدولية العاملة في مشروعات تطوير التعليم المصري وتحسين الأداء المدرسي مثل التقويم الشامل ،والتعلم النشط ، وقام بإلقاء المحاضرات في دورة تدريبية لأخصائي الإعلام التربوي بدولة قطر ٢٠٠١ .



## الباب الأول

الفصل الأول : أ- التنمية المهنية.

ب- إدارة التنمية المهنية.

الفصل الثاني : التدريب والتنمية المهنية .

الفصل الثالث : واقع التدريب والتنمية المهنية فى الوقت الحالى .





## الفصل الأول

يتضمن هذا الفصل ما يلي :

- أ - التنمية المهنية :
  - مقدمة.
  - مفهوم التنمية المهنية .
  - مبررات التنمية المهنية .
  - أهمية التنمية المهنية وأهدافها .
  - مصادر التنمية المهنية .
- ب- إدارة التنمية المهنية ، أهميتها ، أهدافها .
  - منظومة إدارة التنمية المهنية .
  - وظائف إدارة التنمية المهنية .
  - مهام ومسؤوليات مدير إدارة التنمية المهنية .



## إدارة التنمية المهنية

- أ- التنمية المهنية: المفهوم ، الأهمية والأهداف .
- ب- إدارة التنمية المهنية وأهميتها وأهدافها .

### مقدمه:

تحتل التنمية المهنية في الوقت الراهن باهتمام متزايد حيث إنها عملية متكاملة تهدف إلى تحقيق وتطوير شامل لأداء العاملين ورفع كفاءتهم العلمية والمهنية، ولذلك تعد التنمية المهنية أمراً جوهرياً وأساسياً فهي بلاشك أحد العوامل الهامة في تحقيق وتنفيذ السياسات للتنمية الحديثة والمتطورة والتي تسهم في مواجهة التحديات ،وما يحدث بالمجتمع من تغيرات علمية وتكنولوجية واجتماعية واقتصادية وتربوية.

والتنمية المهنية هي عملية إنسانية اجتماعية تستهدف الإنسان وتعتمد عليه وتؤثر فيه وتتأثر به، ولذلك فهي عملية اجتماعية تتم في إطار اجتماعي، والتنمية عملية منظمة ومستمرة تكسب الفرد مجموعة من المهارات لأداء عمل معين، وفي وظيفة محددة ، والاحتفاظ به على مستوى عالٍ من الخدمة المطلوبة ، ويكون أكثر كفاءة ومقدرة سواء في أعماله الحالية أو التي ينتظر مستقبلاً القيام بها، ولذلك يجب أن تتم في إطار اجتماعي تعاوني ، وبموجب فلفة واضحة ومحددة<sup>(١)</sup> .

وتسعى التنمية المهنية إلى تزويد الأفراد بالخبرات والمهارات والاتجاهات والقيم لدخول المؤسسات العلمية والعملية ، ومساعدتهم على اكتساب الفاعلية بوجوده الأداء في أعمالهم الحاضرة والمستقبلية ،

وتحقق النمو المهني والمستمر، ومتابعة التغيرات والبنسب المعرفية والمعلوماتية محلياً وعالمياً ، وفي المجالات المختلفة.

وتعتمد التنمية المهنية على التدريب أثناء الخدمة كأحد أهم أساليب التنمية المهنية لرفع كفاءات العاملين في مجال معين وزيادة طاقاتهم الإنتاجية إلى أقصى درجة ممكنة، وتحقيق أكبر عائد له بعد مرورهم بمجموعة من الأنشطة والخبرات العلمية والعملية.

إن تحقيق التنمية المهنية يعد الشغل الشاغل للمؤسسات الإنتاجية من أجل تحسين الأداء، وتطويره للوصول إلى الجودة ، فهي تريد من تعلم الأفراد ، واكتساب الخبرة المعرفية والمعلوماتية التي تقدم لهم بواسطة جهات أو مؤسسات في أوقات مناسبة ، وتنمى مع ظروفهم المهنية والاجتماعية، وهي تطوير موجه إلى تنمية وفهم فلسفة المؤسسات والعمليات الوظيفية بها.

ولذلك تولى الدول المتقدمة عملية التنمية المهنية دوراً كبيراً، فالولايات المتحدة الأمريكية تعطي التدريب اهتماماً كبيراً ، وتوفر الدعم المالي له ، سواء بواسطة المؤسسات الحكومية والشركات الصناعية الإنتاجية، وكذلك المؤسسات والجمعيات الأهلية ، ولذلك ما ينفق عليه من أموال يفوق بدرجة أكبر ما تنفقه أي دولة أخرى ، كما تقدم جوائز كبيرة للعاملين الذين ينخرطون في دورات وبرامج تدريبية ، أو يواصلون الدراسة في الجامعات أثناء الخدمة للحصول على دراسات علمية عالية ، باعتبار التدريب والتنمية نشاطاً أساسياً لتحسين الأداء وتحقيق للجودة.

كما تسعى المنظمات الإنتاجية المختلفة إلى تفعيل التدريب ،وإحداث التنمية باعتبارها جزءاً أساسياً من وظيفة إدارة الموارد البشرية، والتي تجعل من الممكن خلق المهارات اللازمة لنجاح المنظمة ، فضلاً عن تحقيق أقصى استخدام ممكن للقدرات والطاقات البشرية، وتحقيق رضا العاملين<sup>(١)</sup> .

كذلك أنشأت الولايات المتحدة الأمريكية أكاديمية خاصة للتنمية المهنية بعد أن أصبح التعليم والتدريب مدى الحياة من أهم السمات التي يتسم بها العصر الذي نعيشه ونحياه.

ولذلك تعقد المؤتمرات العلمية والندوات التي تهتم بالتنمية المهنية بما يساير الاتجاهات العالمية المعاصرة، كما اهتمت الهيئات والمؤسسات الدولية بالتدريب والتنمية المهنية، ولذلك نجد أن المؤسسات الدولية التمويلية كالبنك الدولي مثلاً قد حددت نسبة ٩% من ميزانية المشروعات التعليمية من أجل تدريب العاملين بها ، وتحقيق النمو المهني لهم.

والتنمية المهنية Professional Development عملية ملازمة ومصاحبة للأداء بصفة مستمرة ودائمة وصولاً إلى تطويره لمواجهة التغيرات المعرفية والتكنولوجية، ومسايرة الاتجاهات التربوية الحديثة والمعاصرة، وما يحدث من نظريات تربوية توجه السياسات التعليمية والتدريبية ، وتفرض نفسها على استراتيجيات التدريب والتعلم ، ولذلك كانت ضرورة الاطلاع عليها، والتعامل معها بلييجابية لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمؤسسات التربوية بكفاءة وإتقان<sup>(٢)</sup> .

كما تعنى التنمية المهنية تطويراً فى سلوك وأداء العاملين ، وذلك هى المهمة الرئيسية للتنمية، على أن يكون هذا السلوك المراد تغييره وتحديله معروفاً ومحددأً وواضحاً وقابلأً للقياس، ولذلك تركز عمليات التنمية المهنية على تغيير معارفهم وتطويرها واستحداث معارف جديدة، وكذلك تغير فى المهارات واكتساب مهارات جديدة وتحديل فى الاتجاهات وإحداث الرضا الوظيفى.

### التنمية المهنية:

تشير أدبيات البحث التربوي إلى العديد من المفاهيم التى ترتبط بالتنمية المهنية، وقد تتداخل هذه المفاهيم، أو تستخدم كمرادفات لهذه العملية، على الرغم من الفروق الأكاديمية بينها: ومن هذه المفاهيم: النمو المهني أو التنمية المهنية ، أو التدريب أثناء الخدمة ، أو التطعيم المستمر.

والنمو المهني يعنى إحداث تقدم وتحسن ، وزيادة فى أداء الفرد المهني ، فى حين أن التنمية المهنية أعم وأشمل وتضم الجوانب الكمية والكيفية للأداء الفردي ، والنمو يحدث فى الغالب عن طريق التطور البطيء والتحول التدريجي<sup>(٤)</sup> ، بينما التنمية تعتمد على مصادر قوية لتحسين أداء الأفراد، وإحداث تقدم فى مستواهم .

والتدريب أثناء الخدمة يعنى مجموعة من الخبرات التى تقدم للفرد العامل أثناء الخدمة لتطوير وتحسين إنتاجيته ، وهو أحد مصادر النمو المهني، والتنمية المهنية ، وشكل من أشكال النظم المستمر الذي يتيح الفرص لاكتساب الخبرات التطعيمية بصفة منتظمة وفعالة .

وترتبط التنمية المهنية بعمليات التدريب الذى يعد عملية منظمة مستمرة تكسب الفرد مهارة أو قدرة أو آراء لأزمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد ، ويذكر معجم مصطلحات العلوم الإدارية أن التدريب هو 'مجموعة من التغيرات المطلوب إحداثها فى الفرد وتشمل معلوماته وخبراته وطرق العمل التى يستخدمها ومعدلات أدائه وسلوكه واتجاهاته'<sup>(٢)</sup> .

والتنمية المهنية عملية يمكن تحقيقها من خلال التدريب أثناء الخدمة الذى يسعى إلى تزويد الأفراد بالخبرات والمهارات والاتجاهات والقيم داخل المؤسسات ومساعدتهم على اكتساب الفاعلية وجودة الأداء فى أعمالهم الحاضرة والمستقبلية بتحقيق النمو المهني والمستمر ومسيرة التغيرات المعرفية والمعلوماتية فى المجتمع ومجالاته المختلفة، وهى عملية طويلة المدى تبدأ بعد التعيين فى الوظيفة عقب التخرج وتستمر طوال سنوات عمل المهنة'<sup>(٣)</sup> .

وإذا كانت التنمية المهنية بصفة عامة عملية يراود بها إحدثات آثار معينة فى الفرد، أو مجموعة من الأفراد، ويمكن عن طريقها مساعدتهم ليكونوا أكثر كفاءة ومقدرة سواء فى أداء أعمالهم الحالية أو التى ينتظر مستقبلًا القيام بها، وذلك بتكوين عادات فكرية وعملية مناسبة باكتساب معارف ومهارات واتجاهات جديدة، فإن التدريب هو مجموعة الفرص المنتظمة والمواقف الموجهة لتحقيق مزيد من النمو المهني للقوى العاملة.

وتحدث التنمية المهنية للعاملين من خلال عدة مصادر وأساليب مختلفة من أهمها التدريب أثناء الخدمة الذى يعمل على تزويدهم

بالمعارف والمهارات التي يستخدمها العاملون أثناء ممارستهم لأعمالهم، ويجب تعلمها، لتحسين أدائهم، ورفع كفاءتهم المهنية.

ولذلك تعد التنمية المهنية عملية ضرورية لتجديد مهارات وخبرات العاملين أكاديمياً ومهنياً بحيث أن ما يمارسه الفرد في أي مجال لابد أن يتطور ويتجدد مع مرور الزمن وخاصة ونحن في عصر المعرفة والمعلوماتية، والتقدم العلمي الذي يتميز بالتدفق المعرفي، وسرعة التغيير في جميع المجالات.

ويتسم مفهوم التنمية المهنية، بالشمول والامتاع والاستمرارية، ويرتبط بالتربية المستدامة، ولا يقتصر دورها على تحسين أداء الفرد وتنميته، بل يشمل أيضاً تنمية المؤسسة بما فيها من قادة وإداريين وعاملين مسؤولين عن نجاح العمل داخل المؤسسة، وتحقيق جودته.

كما أن التنمية المهنية هي تلك العملية المقصودة التي تهيئ وسائل التطوير وتعين الأفراد على اكتساب الفاعلية في أعمالهم وتزود الفرد بالخبرات والمهارات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما.

والتنمية المهنية هي نوعاً من التطوير والتربية المستمرة وفق برنامج علمي مخطط ومنظم لتزويد العاملين بالجوانب المعرفية والأكاديمية المتطورة لاستكمال الإعداد العلمي والعلي الذي يطور الأداء، ويعكس أثره على موصفات المنهج وجودته.



كما أن التنمية المهنية هي عملية مستمرة وشاملة وطويلة المدى، ويتيح قدرأ من الفرص والحرية للعاملين لأن يفكروا بأنفسهم خلال الأنشطة والبرامج المتاحة لهم لكي يصنعوا بالتفكير الناقد شيئاً من أنفسهم ، ويطوروا من أدائهم بطريقة تأملية<sup>(٧)</sup> .

والتنمية المهنية عملية مستمرة وتصاحب الأداء دائماً، وصولاً لتطويره ونموه معرفياً ومهنياً لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، ومسيرة للفكر المتطور وما استحدثه من نظريات أثرت على السياسات والبرامج حتى يتحقق النمو المهني الذي يعنى للزيادة فى الخبرات المعرفية والقيم والاتجاهات والمهارات المكتسبة لدى الفرد نتيجة التحاقه ببرنامج للتنمية المهنية أو معتمداً على ذاته.

وتعد التنمية المهنية عمل من أعمال الإدارة وأحد وظائفها الهامة لتحقيق جودة الأداء، ولذلك فإن التنمية المهنية هي مفهوم واسع يشمل جميع المحاولات التي تبذلها الإدارة للارتفاع بمستوى العاملين مهنياً، وزيادة نموهم، وإيجاد بيئة صحية من خلال إيجاد الظروف المناسبة التي تهيئها لممارسة التطوير المهني مع العاملين.

وعلى ذلك فالتنمية المهنية عملية مخططة وهادفة تزود العاملين بالمعارف والمعلومات الحديثة والاتجاهات والقيم والسلوكيات والمهارات التي تساعدهم على الإنجاز، وتحقيق جودة الأداء والمنتج وبالتالي تحسين مستوياتهم الوظيفي والحياتي.

#### ب- مبررات ودواعي التنمية المهنية

تعد التنمية المهنية ضرورة لتطوير أداء العاملين ورفع كفاءتهم العلمية والمهنية للوصول إلى جودة الأداء والمنتج، ومسيرة المتغيرات

والتطورات العلمية والتكنولوجية، وتطور الفكر فيما يتصل بالكفايات وتعدد الأدوار في مختلف جوانب العملية الإنتاجية.

وتوجد مجموعة من التحديات هي بمثابة مبررات للتنمية المهنية منها (٨):

١- سرعة التغير المعرفي، والتحديث المتسارع الذي يجعل من التنبؤ بالمستقبل أمر يصعب حثونه.

٢- التغير في البني العلمية من البنية الأحادية Discipline ، إلى البني المعرفية البينية Interdisciplinary إلى البني المعرفية المتعددة Multidisciplinary إلى البني المعرفية العابرة Trans disciplinary.

٣- التقدم في الأساليب التكنولوجية واستخداماتها في كافة المجالات.

٤- قصور الوعي بالتنمية المهنية وأهميتها ودورها في تحقيق الجودة.

٥- مقاومة ثقافة الجمود والتخلف المهني، وتعظيم ثقافة التطوير والتعبير والتحسين والجودة.

٦- جمود السياسات والتشريعات الحالية، وتطويرها لتواكب عمليات التنمية المهنية.

٧- العولمة وما تفرضه من تقاضية في السوق الاقتصادية وسوق العمل التي تستوجب إكساب الفرد مهارات جديدة تجعله قادراً على الإنتاج بمواصفات ومعايير عالمية.

٨- لم نعد في عصر المهنة الواحدة التي يرتبط بها الفرد طوال حياته، ولكن من الممكن أن يغير الفرد مهنته مرات عدة وفقاً لمقتضيات التطور وضرورات الحياة وهذا يستلزم التكريب وإعادة التأهيل المستمرين.

- ٩- التغيرات فى متطلبات واحتياجات المهنة، والتغيرات فى الأورار داخل المهنة، يستلزم إعادة التأهيل والتدريب والتعليم المستمرين.
- ١٠- التغير فى فلسفة العلم أدى إلى مزيد من الاهتمام بتطبيقات العلم فى الحياة، وأصبحت قيمة العلم تقاس بمدى تطبيقاته فى شتى المجالات.
- 11- تقدم الدول مرهوناً بتنمية العنصر البشرى تنمية مستدامة للوصول بأدائه فى مجاله إلى مستوى الجودة الذى يمكنه من المنافسة على المستوى العالمى.
- ١٢- غياب المتابعة الجادة والفعالة لقياس أثر التدريب كأحد أشكال التنمية المهنية المكلفة، مما يحتم قياس العائد منه لترشيد النفقات، وتقليل الهدر المالى ، لمواجهة نقص الموارد المادية اللازمة للتنمية المهنية.
- ١٣- زيادة احتياجات الأفراد والمؤسسات، ومتطلبات الوظائف التى يتولاها الأفراد، ويتم تقدير كفاية الوظيفة لثناء القيام بها ، وبالتالي تطبيق مبدأ المحاسبية على الأداء والمنتج.
- ١٤- التطور العلمى والتكنولوجى، وما يتطلبه دائماً من إعادة النظر فى مستوى للمهارة التى لدى العامل العمل على تطويرها لتواكب هذا التطور، وثورة المعلومات.
- 15- استحداث وظائف جديدة ، ذات مهام ومسؤوليات جديدة يقوم بها الفرد بدقة وكفاءة، مما يفرض على إدارة للتنمية مساعدته فى التزود بهذه المهارات لمواجهة متطلبات هذه الوظائف وتنوعها.
- ١٦- قصور أداءات العامل الحالية، وما تكشف عنه دراسات تقييم الأداء من سلبيات، وإشكاليات تتطلب من الإدارة وضع البرامج والخطط الكفيلة بمعالجة هذه السلبيات، وتحقيق التنمية فى الأداء فى

إطار خطة عامة وإجرائية شاملة، تتضمن معايير ومواصفات ومؤشرات لجودة الأداء.

ورغم تعدد برامج التنمية المهنية أثناء الخدمة إلا أنها جميعاً تسعى إلى تحسين جودة أداء العاملين وضمان استمرارية هذه الجودة في الأداء من خلال تعديل الممارسات المهنية الحالية وتطويرها.

#### أهمية التنمية المهنية وأهدافها:

١- تعد التنمية المهنية ضرورة هامة وحيوية للعاملين الجدد في أي مؤسسة عامة أو خاصة، اجتماعية أو اقتصادية أو تربوية ، حيث تتطلب ذلك الإدراك الكامل للعمل الذي يؤديه، ومعرفة طبيعته ومستوياته، والكفايات اللازمة للقيام به بدرجة عالية من الجودة والالتقان.

٢- إدخال التكنولوجيا المتقدمة وتوظيفها في أساليب العمل المهني، تتضمن تزويد الفرد بالمعارف والمعلومات والمهارات التي تعين على القيام بالتعامل مع هذه التكنولوجيا، وتوظيف أساليبها الحديثة والمتطورة بما يحقق أهدافه التي يجب أن ترتبط بأهداف المؤسسة.

٣- الرغبة في تحسين الأداء وزيادة إنتاجية الفرد ، تتطلب وضع البرامج التدريبية التي تستهدف تحسين الكفاءة المهنية للعاملين داخل المؤسسة، وإكسابهم المهارات المتعددة والمتنوعة من خلال هذه البرامج.

٤- الحرص على الاستخدام والتوظيف الأمثل للموارد والطاقات البشرية الموجودة داخل المنظمة، تكفح للقائمين على إعادة النظر في

أداءات الأفراد أي كانت مسمياتهم الوظيفية أو تخصصاتهم أو فئاتهم، وإيجاد فرص متميزة للتكريب والتنمية المهنية الفعالة للعاملين بها.

وتسعى التنمية المهنية إلى مساعدة العاملين في الارتقاء بممارساتهم المهنية، وإيجاد روح التعاون بينهم، وتشجيعهم على بذل الجهد وتنمية قدراتهم الذاتية، بتحقيق الرضا والاستقرار النفسى والوظيفي والالتزام إلى المؤسسة التى يعمل بها.

وتعمل التنمية المهنية على إحداث تغيرات معينة لدى العاملين، ويمكن عن طريقها مساعدتهم ليكونوا أكثر كفاءة، ومهارة سواء فى أداء أعمالهم الحالية التى يجب أن تؤدى بدرجة عالية من الجودة، أو بتكوين معارف واتجاهات جديدة، من خلال مرورهم بمجموعة من الفرص المنتظمة، والمواقف الموجهة لتحقيق مزيد من النمو المهنى لديهم.

كما تستهدف عملية التنمية المهنية للعاملين تغييراً فى المعارف وتطويرها أو استحداث معارف جديدة، واكتساب المهارات وتطويرها أو استحداث مهارات جديدة، وتكوين الاتجاهات والقيم والرضا الوظيفي.

والتنمية المهنية كعملية تهدف إلى تزويد العاملين بالخبرات والمهارات والاتجاهات والقيم داخل المؤسسات بمساعدتهم على اكتساب الفاعلية وجودة الأداء فى أعمالهم الحاضرة والمستقبلية، وتحقيق النمو المهنى والمستمر، بمسيرة التغيرات المعرفية والمعلوماتية، والتكنولوجية فى المجتمع ومجالاته المختلفة، وهى عملية مستمرة طويلة

المدى تبدأ بعد التخرج والتعيين في الوظيفة ويستمر طوال سنوات عملهم في مهنتهم.

كما تهدف التنمية المهنية للفرد إلى رفع مستوى كفاءته، وإكسابه الخبرات والمهارات اللازمة لتطوير أدائه إلى الأفضل من خلال مجموعة من البرامج والأنشطة والوسائل والسياسات والممارسات، وتتضافر فيها الجهود البشرية والإمكانات المادية، بهدف تحسين الأداء الممارس له من خلال تنمية معارفه بكل ما هو جديد في مجال تخصصه، وتنمية مهاراته، الفنية والإدارية، وغير ذلك من فعاليات مرتبطة بالعمل الذي يؤديه، والأداء الذي تقوم به، فالتقاء الأداتين مع النزعة الإدارية في ظل المحاسبية من أبرز الظواهر المعاصرة المصاحبة لما بعد الحداثة ومتطلبات العولمة بأنماطها المختلفة<sup>(١)</sup>.

#### مصادر التنمية المهنية:

تتعدد مصادر تحقيق التنمية المهنية للعاملين في المؤسسات المختلفة ومن هذه المصادر ما يلي:

١- التعلم الذاتي: وهو ما يحدث لدى العامل من خلال القراءة والمطالعة للكتب والمراجع والموسوعات العلمية المتخصصة في مجال العمل، وشبكات المعلومات والمعارف والبيانات التي تتضمن المستحدثات والمستجدات في المجال العلمي والمهني والتقني والطرق التكنولوجية المتطورة، ومن أهم تقنيات التعلم الذاتي التعلم المسير ذاتياً والبرمجة والحفائب التعليمية والتقنيات التفاعلية

٢- الندوات والحوارات والمناقشات: وهي تعد أساليب جيدة في تحقيق التنمية المهنية إذا ما توفر لها التخطيط والإعداد الفعال من كافة

الأجهزة والمؤسسات الحكومية والأهلية (الجمعيات وال نقابات والمؤسسات غير الهادفة للربح).. الخ، وخاصة عند انتقادها بشكل دوري، وتشمل مجموعات متخصصة من الأفراد أصحاب الخبرات العلمية والمهنية، والأكاديمية المتخصصة في مجال العمل والوظيفة.

٣- المنح والبعثات الداخلية والخارجية: حيث تقوم المؤسسات الحكومية والأهلية الرسمية وغير الرسمية بتوفير المنح الدراسية للعاملين بها أو تنظم بعثات علمية للإطلاع على المستحدثات المهنية في الدول المتقدمة للاستفادة منها ونقل الخبرة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي، وتطوير موصفات المنتج.

وقد تكون المنحة الدراسية أو البعثة العلمية في شكل دراسة نظامية بالجامعات والمعاهد العليا والأكاديميات المتخصصة، التي توفر فرصاً جيدة للتأهيل العلمي والمهني للعامل وتساعد على تعميق ثقافته التخصصية والمهنية، وتحسين أدائه الوظيفي.

٤- الدروس والخبرات المبرمجة: وهي تعد من أحدث المصادر في إحداث التنمية المهنية، ويمكن استخدامها كأحد مصادر التعلم الذاتي، أو التدريب من بعد، ويتضمن تسجيل المواقف التعليمية والتدريبية على شرائط فيديو، ثم جمع الأفراد والعاملين في مكان، وتعرض عليهم المادة العلمية المبرمجة والمسجلة، ويمكن أن يقوم المتخصصون والخبراء بتضمين هذه المادة وتحليلها، وإعداد مواقف عملية يقوم بها المتلقي، لزيادة استيعابه وفهمه بزيادة قدرته على التطبيق الميداني.

٥- الزيارات لمواقع العمل والإنتاج: وهي أحد مصادر تحقيق التنمية المهنية للعاملين بالمؤسسات المختلفة، فالزيارة تتيح للعامل الاطلاع على أحدث ما وصلت إليه التكنولوجيا في قطاعات العمل المختلفة، وتحديد مواصفات جودة المنتج بوتقدير هذه الجودة في الميدان العملي ، ورؤية الخبرات والممارسات في موقع العمل الحقيقي، وتبادل الآراء والمعلومات المهنية التي من شأنها تحسين الأداء والعمل والإنتاج.

٦- الإشراف والمتابعة والرقابة: وهي عمليات إدارية وفنية تساعد العاملين على النمو المهني من خلال الإرشادات والتوجيهات التي يقدمها القائمون بالمتابعة والإشراف، حيث من الضروري للقيام بهذه الوظيفة أن يتوفر فيه التأهيل الطمي الإداري والفني، والخبرات العملية الفعالة بالمسمات القيادية، التي تساعد على تحقيق التنمية المهنية للأفراد، وتزيد من إنتاجيتهم.

فالإشراف والمتابعة والرقابة تقتضي اكتشاف أوجه القصور في الأداء والإنتاج وعلاجها، وتحديد الإيجابيات ،والعسل على تميمتها، والوصول بمعايير العمل بمواصفات الإنتاج إلى مستويات ومواصفات جودة الأداء ،ويعتمد الإشراف على عقد الندوات والاجتماعات بإصدار النشرات بإجراء البحوث التي تساعد العاملين في عملهم، وتساهم في تحقيق التنمية المهنية لهم.

٧- الدورات التدريبية: حيث تعتمد المؤسسات بشكل كبير على التدريب كأحد مصادر التنمية المهنية، والتدريب أثناء الخدمة يعد امتدادا طبيعيا للإعداد قبل الخدمة،ولذلك يعد التدريب لاستكمال الإعداد



العلمي والمهني، أو تزويد الفرد بالمعلومات والمعارف والمهارات الجديدة للوفاء باحتياجات العمل المتغيرة أو القيام بأعباء وظيفة جديدة. وسوف نركز على برامج التدريب أثناء الخدمة تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً لها، باعتبارها أحد المصادر الهامة، والأكثر انتشاراً لتحقيق التنمية المهنية.

## **إدارة التنمية المهنية Professional Development Management**

وهي عملية تنظيمية تستهدف تطوير وتقييم البرامج والمواقف، وتنفيذها وتقييم الأداء بها سواء على مستوى أدوات التنمية أو المؤسسات الوظيفية الأخرى.

ويمكن رصد أهم الأعمال التي تقوم بها إدارة التنمية بما يلي:

١- إجراء الدراسات والبحوث لتقدير الاحتياجات التنموية للعاملين وتحديد مستويات الكفاية الحالية لديهم، من خلال مستويات الأداء الوظيفية، ومتطلباتها.

٢- تقييم وتطبيق أنظمة التخطيط الفعالة في عمليات وأنظمة التنمية المهنية المستدامة، وضمان تحقيق الجودة عند اختيار وتخطيط برامج التنمية المختلفة.

٣- اختيار تقنيات التنمية المهنية الجديدة والمتطورة والتي تساعد على تفعيل عمليات التنمية، وتحقيق مستويات عالية من الجودة، والإتقان كمعايير لأداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية.

٤- إدارة المسارات الوظيفية التي تعتمد عليها مؤسسات التنمية المهنية، وتحقيق فعالية الأداء بها لتحقيق أهدافها المرجوة .

٥- مكافأة العاملين كأحد مداخل زيادة الدافعية لدى العاملين في إدارة عمليات التنمية أو مؤسسات الإنتاج الأخرى مما يزيد من

فرص تحقيق التغذية الراجعة اعتماداً على النمو الذاتى  
العاملين، والحرص على حدوثه.

٦- تقييم الأداء وتحقيق التطوير المستمر، بحيث يمكن الحكم على نوعية  
الأهداف المرجوة معرفياً ووجدانياً ومهارياً، ومستويات هذه  
الأهداف، ومدى مساهمتها للمتغيرات العالمية والمحلية اجتماعياً  
واقتصادياً.

٧- إيجاد قواعد البيانات والمعلومات التى تعتمد عليها عمليات التنمية  
المهنية، والعمل على تطويرها باستمرار، للاستفادة منها دائماً  
فى تخطيط وتصميم وتنفيذ وتقييم الأداء، وتحقيق التغذية  
الراجعة لعلاج الصعوبات والمعوقات التى تحول دون تحقيق  
الأهداف المقصودة.

٨- للعمل على تسهيل علاقات العمل من خلال إتباع نظميات وأساليب  
إدارية تشجع العاملين على العمل والإنتاج بدرجة عالية من  
الكفاءة والجودة.

٩- إعادة هيكلة للتنظيمات الإدارية العاملة فى مجال التنمية المهنية بما  
يؤدى تطوير السياسات واللوائح والقوانين والمهام والمسئوليات،  
وتلبية الاحتياجات الإدارية والفنية لتحقيق أهدافها بكفاءة وجودة  
عالية.

ويعد للتحدي الأول لإدارة للتنمية المهنية هو العمل على إيجاد  
الطرق باستخدام الأساليب والآليات التى من شأنها تحقيق جملة  
الأهداف العلمية والسلوكية مع رضا العاملين، وتنظيم مساهمتهم إدارياً  
وفنياً لتحقيق أهداف المنظمة من خلال توجيه وتنسيق الجهد البشرى  
نحو تحقيق هذه الأهداف.

لقد أدركت كثير من المؤسسات الإنتاجية والتربوية أهمية الدقة في المواعيد والانضباط وبذل الجهد والمشاركة الفعالة، والحماس والتعاون والعمل بروح الفريق كقيم أساسية وضرورية للعاملين بها، إلى جانب للمعارف والمعلومات التي يحصلون عليها، وكذلك المهارات الأدائية التي يكتسبونها عملياً بالتمرين وورش العمل والتطبيقات العملية والتفاعلية وتحقق قوة العمل.

### أهمية إدارة التنمية المهنية

تزداد أهمية إدارة التنمية المهنية نظراً لأهمية العملية التي تقوم بها الإدارة في تحسين الأداء لدى العاملين في المؤسسات المختلفة على المدى القصير والبعيد على السواء، وحجم الوظائف المتاحة، وما يتطلبه من مهارات جديدة يتعدى احتياجات الوظائف التقليدية.

كما أن إدارة التنمية المهنية تعد أحد المتغيرات الإدارية التي تسعى المؤسسات على تخطيط برامجها بتنفيذها، وتقييم الأداء، والسعي إلى تطويره.

### أهداف إدارة التنمية المهنية:

تسعى إدارة التنمية المهنية إلى تحقيق جملة من الأهداف

منها:

- 1- الأهداف الاجتماعية: ويقصد بها مجموعة الأهداف والاتجاهات القيم الاجتماعية التي تسعى إدارة التنمية إلى تحقيقها لدى العاملين، مثل تحمل المسؤولية، وتقدير الذات، والتعاون، والعمل الفريقي كمتطلبات واحتياجات للأفراد بالمؤسسة والمجتمع.

٢- الأهداف الإدارية والتنموية: فيقدر ما تسعى الإدارة إلى تحقيق أهداف تنموية ومهنية، يقدر ما تتحقق الفعالية المطلوبة، والتي تساعد هذه المؤسسات على إنجاز أهداف الأفراد العاملين بها معرفياً وسلوكياً ومهارياً.

٣- الأهداف للمهارية والوظيفية: تقوم إدارة التنمية المهنية بتحليل الوظائف، وما تتطلبه كل وظيفة من مهارات وأداءات جديدة تساعد الأفراد على القيام بمهام هذه الوظيفة، وتحقيق معدلات أداء عالية .

٤- الأهداف للذاتية والشخصية: حيث تطلع إدارة التنمية بتحقيق أهداف الأفراد الشخصية والذاتية، لإيجاد الدوافع والحوافز لدى الأفراد، وبذل مزيد من الجهد لإنجاز أهداف المؤسسة التي تتفق مع أهدافهم الشخصية وتحقق طموحاتهم، وتزيد من درجة ولائهم وانتمائهم.

#### منظومة إدارة التنمية المهنية:

تعد إدارة التنمية المهنية عملية شاملة ومتكاملة تتضمن إنجاز الأعمال التي تحقق التنمية المهنية بفاعلية من خلال الأفراد (مدربين ومتكربين وإداريين) وعن طريقهم، ولكن إدارة التنمية المهنية تتجاوز كون الإدارة مجرد عملية شاملة لتصبح منظومة شاملة ذات مكونات ثلاثة هي:

## أولاً- المدخلات Inputs

وهذه المدخلات توفر للإدارة مقوماتها الأساسية، وتحدد أهدافها الأساسية، وعلى مدى جودة هذه المدخلات تتحقق جودة المنظومة كلها، والتي تشمل مجموعة من النظم الفرعية هي:

### ١- رؤية الإدارة ورسالتها وأهدافها

وهذه الرؤية هي التي توجه عمل الإدارة، وتساعد على تحقيق رسالتها التي تمثل المهمة الأساسية لها، تتلخص في تقديم الخدمة التدريبية بونشر الثقافة العلمية والمهنية، أما أهداف الإدارة فهي ترجمة لرسالتها إلى غايات محددة وواضحة، تمثل الإطار الموجه للأنشطة والجهود التي تقوم بها.

### ٢- السياسات والتشريعات

وهذه السياسات تمثل مجموعة من المبادئ التي يعتمد عليها العمل، وتدعم قواعده، وتساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وجودة، وتكون هذه السياسات مكتوبة للاعتناء بها في اتخاذ القرارات، أما التشريعات فهي تتضمن القوانين والأنظمة واللوائح، والإجراءات المتبعة في التنظيم المؤسسي.

### ٣- الموارد البشرية

وهي تشمل كل العناصر والطاقات البشرية الموجودة داخل المنظومة الإدارية من مديريين، ومعاونين ومدرسين، ومتدربين، وهم

يمثلون نظاماً متفاعلاً ومتكاملاً يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية والمهنية.

#### ٤- الإمكانيات المالية والمادية

وهذه الموارد والإمكانات تمثل أحد أهم المدخلات في المنظومة الإدارية، التي تزود الإدارة وتوفر لها القدرة المالية لإعداد البرامج وتنفيذها، وتجهيز ما تحتاجه من أجهزة وألوات وخامات وكذلك فإن نقص الموارد المالية يعتبر المسئول الأساسي عن الكثير من المشكلات التي تواجه إدارة التنمية المهنية، وتؤثر على كفاءة المنظومة بأكملها.

لما الإمكانيات المادية فتتضمن أماكن التدريب والتنمية المهنية، ومدى صلاحيتها بقاءاتها ومرافقها وإمكانات التوسع فيها، كما تشمل على كافة التجهيزات، والمعدات العلمية والمعملية، والتكنولوجية المتاحة، وقواعد البيانات ومصادر المعرفة من الكتب والمراجع والموسوعات العلمية وغير ذلك.

#### ٥- المنظومة المعلوماتية الفرعية داخل المؤسسة:

وهي تمثل أداة الاتصال والربط بين المنظومات الفرعية داخل المؤسسة، وبين عناصر البيئة الخارجية، وتشمل هذه المنظومة أساليب العمل، والمهام والمسئوليات التي تقوم بها الإدارة في تنظيم شئونها الداخلية، وكذلك البيانات والمعلومات المتعلقة برسالة المؤسسة وأهدافها، واللوائح والقوانين وكل ما من شأنه دعم اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

## ٦- منظومة الخدمات الإدارية الأخرى

وهذه المنظومة تتضمن نظم فرعية تسافر خدمات صحية واجتماعية وترفيهية للعاملين داخل المؤسسة، أو تتعاون وتتكامل معها من خارجها، لتوفر فرصاً جيدة لتحقيق التنمية المهنية.

### ثانياً: العمليات Processes

وهي أساس عمل إدارة التنمية المهنية، والتي تتصل بطبيعة التفاعلات والأنشطة والإجراءات التي يتم بها تحويل المدخلات إلى نواتج ومخرجات لمنظومة الإدارة.

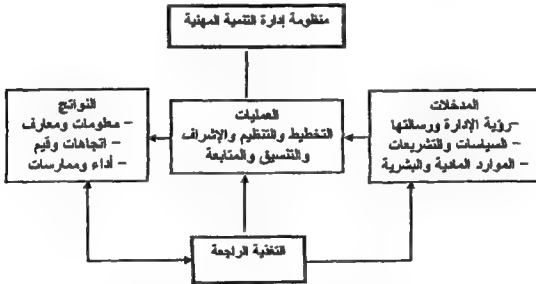
وهذه العمليات تشمل التخطيط والتنظيم والإشراف والتنسيق والمتابعة والتقويم، وكلها عمليات إدارية تعمل كمنظومات فرعية تتفاعل وتتكامل داخل منظومة الإدارة الكبرى التي يقع على عاتقها تحقيق التنمية المهنية.

### ثالثاً: المخرجات Out puts

وهي المحصلة والنواتج المستهدف لإدارة التنمية المهنية يوماً  
يتضمنه من أداء وممارسات تتميز بالنفقة والالتقان والجودة من جانب  
الأفراد والجماعات، إلى جانب تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد، وزيادة  
الإنتاجية مع توفر الموصفات، والقياسات العلمية والعالمية بها.  
وقد تكون هذه المخرجات في شكل معلومات ومعارف وخبرات  
منظورة، أو اتجاهات وقيم وعادات وسلوكيات ايجابية مرغوبة.

### رابعاً: التغذية الراجعة

وهي مرحلة غاية في الأهمية، وتسعى لإحداث التطوير  
المستمر للأداء الإداري، والعمل على تحسينه في ضوء معايير الجودة  
والالتقان، بحيث تشمل هذه العملية جميع المدخلات ثم العمليات،  
والمخرجات التي هي بمثابة نتاجات للمؤسسة. وشكل (١) التالي يوضح  
منظومة إدارة التنمية .



شكل ( ١ ) يوضح منظومة إدارة التنمية المهنية



وإدارة التنمية المهنية بشأن أي عملية إدارية لابد أن تتضمن ما

يلي:

- الأهداف **Goals** وهي المحور الذي تتركز حوله الأنشطة والإجراءات الإدارية والفنية، وتسعى الإدارة إلى تحقيقها من خلال منتج عالي الجودة.

- للموارد المتاحة **Quailable Rescuers** وتشمل الموارد المادية والبشرية الموجودة بالفعل والتي يمكن استخدامها من قبل إدارة التنمية باعتبارها تمثل مجموعة المدخلات التي تعتمد عليها المؤسسة.

- العمليات **Processes** وهي تمثل مجموعة الأنشطة والتفاعلات التي من خلال استغلال وتوظيف المدخلات لتحقيق الأهداف (المخرجات).

**المفومات الأساسية لإدارة التنمية المهنية:**

من الضروري لتخطيط برامج التنمية المهنية وضمان نجاحها

توفر عدة مقومات منها:

- ١- توفر البيانات والإحصائيات عن حجم العاملين.
- ٢- حصر شامل للعاملين الحاليين ، وكيفية توزيعهم.
- ٣- تحديد الفئات الإدارية والفنية بالمنظمة .
- ٤- حصر التخصصات والوظائف داخل المؤسسة.

٥- وجود جدول بالمهارات الإدارية والفنية اللازمة للعاملين داخل المؤسسة.

٦- توفر دليل لدخل المؤسسة بإعداد العاملين كماً ونوعاً فى التخصصات المختلفة.

٧- توفر الموازنات المالية للبرامج والخطط، لضمان تنفيذها بكفاءة وفعالية، وفى الوقت المحدد لها.

٨- وضع إستراتيجية طويلة الأجل للتنمية المهنية، تتبع منها مجموعة من الخطط والبرامج قصيرة الأجل ذات أهداف واضحة ومحددة.

٩- وجود لوائح وقوانين ميسرة للعمل، ومساعدة فى تحقيق برامج التنمية المهنية لتحسين الأداء وضمان جودته.

١٠- توفر الدراسات والبحوث العلمية المستقبلية التى من شأنها التنبؤ باحتياجات المؤسسة بين القوى العاملة ، والوظائف والمهام، والمسئوليات لتحقيق أهدافها.

#### اختصاصات إدارة التنمية المهنية

١- توفير المهارات وتنمية القدرات والإمكانات لدى العاملين الذين يمثلون القوى العاملة المطلوبة ، وذات المواصفات الفنية الملائمة.

٢- تحديد المسار الوظيفى والمهنى المناسب للعامل فى ضوء قدراته وإمكاناته، واحتياجات التوصيف للوظيفة التى يعمل بها.

٣- الاستثمار الجيد ، والفعال للموارد البشرية والمادية، بما يحقق أهداف الأفراد ، وأهداف المؤسسة.

٤- ضمان إدارة الوقت ، وتوجيه الموارد المختلفة والإمكانات المتاحة لتحقيق جودة العمل.

٥- التوزيع العادل للوظائف فى ضوء احتياجات المؤسسة لكل وظيفة، بعيداً عن التضخم والعمالة الزائدة والبطالة المقنعة فى بعض التخصصات والوظائف داخل المؤسسة، وهذا يعوقها ويقلل من فرص نجاحها.

٦- تيسير الاتجاهات والمسارات الوظيفية أمام العاملين لمساعدتهم على اختيار الوظيفة المناسبة لقدراتهم وإمكاناتهم واستعداداتهم ، وتحقيق التقدير الذاتى ، والرضا الوظيفي لهم .

٧- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين داخل المؤسسة، ووضع خريطة علمية ومهنية بهذه الاحتياجات ، والعمل على تطويرها فى ضوء احتياجات القوى العاملة، ومتغيرات سوق العمل ، وتحديد مدى ما يمكن أن يسهم به التدريب فى الحل الكلى (١٠) .

### وظائف إدارة للتنمية المهنية

تقوم إدارة التنمية المهنية بعدة وظائف منها :

١- وضع نظام للتنمية المهنية : حيث تضع الإدارة الخطط والبرامج لتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة ، وتنظيم هذه البرامج وتنفيذها ، والإشراف عليها من أجل ضمان جودة العمل، وعلاج سلبياته من خلال المتابعة الجادة والتقويم المستمر.

كما تقوم بتوعية العاملين بأهمية التنمية المهنية، وإتاحة فرص التدريب المناسبة لكل فئة على أساس المهام والمسؤوليات لكل فئة وظيفية ، وعلى أساس المتغيرات والمتطلبات الحالية والمستقبلية ، وإعداد الكوادر لضمان تخطيط وتنفيذ برامج التنمية الإدارية والفنية والتنظيمية .

٢- توفير الموارد البشرية وهى من أهم الوظائف التى تقوم بها إدارة التنمية، حيث توفر الموارد البشرية من الفئات المختلفة للوظائف ، مع تحديد الوظائف وتحليلها وإجراء توصيف دقيق لها ، وتحديد الأفراد اللازمين لهذه الوظائف وقدراتهم لتحقيق الأهداف، ومصنع الخطط لتلبية الإدارة من الاحتياجات المالية والبشرية فى المستقبل لاستعمال النقص فى هذه الاحتياجات أو الوفاء بها لمواجهة متغيرات الوظيفة لإتجاز العمل .

٣- وضع نظام للشئون المالية بالمؤسسة : وهذا النظام يقتضى وضع لوائح للمكافآت المالية لجميع فئات العاملين داخل المؤسسة، بما يضمن العدالة فى المعاملات المالية بين العاملين ، ويتناسب مع الجهد المبذول وتطبيق نظام فعال للمحاسبية ، وقواعد الثواب والعقاب، وتحقيق الشفافية المالية للأفراد داخل المؤسسة .

٤- وضع نظام للعلاقات الاجتماعية والمهنية : ويعتمد هذا النظام على ترسيخ العلاقات الاجتماعية السليمة بين المستويات المختلفة للعاملين بالمؤسسة، وإقامة نظام فعال للتأمين، وضمان مستقبلهم الصحى والمهنى ، وتوفير الخدمات المختلفة لهم لمزيد من العطاء والجهد ، لتحقيق أهداف المؤسسة ، وتحقيق الرضا الوظيفي لهم .

٥- إقامة نظام للمعلومات ودعم اتخاذ القرارات : بما يوفر المعلومات والبيانات عن جميع العاملين بمستويات أدائهم ومقدار النمو فى إنتاج العاملين ، ومعدلات الجودة ، والمشكلات التى تواجه المؤسسة بكونها للتغلب عليها بأكمل ما من شأنه مساعدة

الرؤساء والمديرين على اتخاذ القرارات التي من شأنها تحسين الأداء، وتطوير الجودة .

٦- إيجاد الاتصال والتواصل مع مؤسسات المجتمع : حيث تقوم الإدارة بوضع نظام للاتصال، والتواصل مع المؤسسات الرسمية، وغير الرسمية مما يدعم العلاقات ،ويوفر وسيلة لتبادل المعلومات بالاتفاق مع هذه المؤسسات ،وتحقيق المتطلبات الاجتماعية والاقتصادية لها ، ويدعم سبل التعاون وتبادل الرأي والمنفعة بينهم .

٧- وضع نظام لتقويم الأداء بالمؤسسة : من خلال توفير المعايير العلمية للحكم على جودة الأداء ، وارتباطها بالمششرات ، وإعداد الأدوات لقياس الجوانب المختلفة للأداء المهني ، والالتزام بالشفافية والموضوعية والمصداقية والثبات ، والعمل على الاستفادة من نتائج التقويم في تطوير الأداء المؤسسي .

#### عوامل نجاح إدارة التنمية المهنية

- ١- التحديد الواضح والدقيق لرؤية الإدارة ورسالتها.
- ٢- جودة الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها.
- ٣- وضع الأهداف في صورة إجرائية ، حتى يمكن ملاحظتها وقياسها .
- ٤- التزام العاملين بالإدارة بأهدافها، والحرص الدائم على تحقيقها.
- ٥- وضوح خطط وبرامج التنمية المهنية التي تتبناها الإدارة ، تلبية احتياجات ومتطلبات الأفراد العاملين في المؤسسة.
- ٦- توظيف الموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة بالمؤسسة .

٧- وجود نظام دقيق لتقييم أداء العاملين ،وتقدير الكفاءة لديهم ،وإستخدام المحاسبية بعدالة وموضوعية.

٨- استخدام الآليات والإجراءات الكفيلة بتيسير العمل داخل الإدارة ، بما يتناسب مع قدرات العاملين، وإستعداداتهم العقلية والجسدية والنفسية ، وبما يحقق رضاهم عن العمل والأداء الذى ينفذونه.

٨- اعتماد الإدارة على التخطيط الإستراتيجي فى أدائها للأعمال التى تقوم بها، وإختيار السياسات والقواعد التى تحقق أهداف المؤسسة .

٩- التحديد الدقيق لاحتياجات ومتطلبات العاملين داخل المؤسسة ،والعمل على تلبيتها فى ضوء الإمكانيات المتاحة من الموارد على المدى القصير والبعيد، مع مراعاة المدخل التكاملي بينهما .

١٠- وجود قاعدة بيانات عن العاملين داخل المؤسسة بحيث تشمل:

- بيانات عن الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة.
- أنواع ومسميات الوظائف الحالية ، وطبيعة العمل بها.
- حجم قوة العمل فى كل وظيفة ، وفى كل وحدة إدارية، لأحداث التوازن بينهم فى ضوء الاحتياجات الفعلية.
- نوعية التخصصات العلمية والفنية لدى العاملين.
- التوصيف الدقيق لكل مسمى وظيفي، والمهارات المطلوبة لذلك.

• التغييرات المختلفة فى الوظائف، والمستويات الأدائية للعمل على تلبيتها.

- معدلات الحضور والغياب للعاملين ، وساعات العمل .
- معايير الأداء الجيد والمؤشرات الدالة على ذلك .

الأساليب والأدوات التي يمكن استخدامها لتحليل الأداء الوظيفي داخل المؤسسة

- استطلاع رأى القيادات الإدارية والخبراء المتخصصين من داخل المؤسسة وخارجها.
- تحليل معدلات الإنتاجية ومقياس الكفاءة والعائد .
- تحليل هيكل الوظائف الحالي داخل المؤسسة .
- دراسة الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة.
- استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل الأداء ،وتفسير النتائج .
- المقابلات الشخصية للعاملين والإدارة داخل المؤسسة.

### مهام ومسئوليات مدير إدارة التنمية المهنية

أولاً: مهام إدارية:

#### ١- إدارة شئون العاملين بالإدارة :

- أ- تنظيم مشاركة العاملين في التدريب.
- ب- إدارة شئون جدول التدريب.
- ج- الإشراف على دواول العاملين والتضباطهم.
- د- تنظيم السجلات الخاصة بالعاملين.
- هـ- دراسة احتياجات العاملين والعمل على تلبيتها.
- و- تقويم أداء العاملين بكتابة تقرير الأداء عنهم.
- ز- تنمية مهارات العاملين وتحقيق نموهم المهني.

## - إدارة شئون المدرسين :

- أ- تنظيم سجلات المتكربين.
- ب- تقسيم المجموعات التدريبية.
- ج- تنظيم قاعدة البيانات والمعلومات الخاصة بالبرامج والمتكربين والمدرسين.
- د- إدارة النظام والاضباط بالتدريب.
- هـ- تنظيم وإدارة أنشطة المتكربين.
- و- متابعة المتكربين أثناء تنفيذ البرامج.
- ز- عقد الاجتماعات مع المتكربين.
- ح- افتتاح البرامج التدريبية.

## ٣- تنظيم الشئون المالية:

- أ- توفير الموارد المالية الخاصة بصلية التنمية المهنية.
- ب- اقتراح الميزانيات الخاصة بإدارة التنمية المهنية وتوزيعها.
- ج- الإشراف على عمليات الصرف المالي بالإدارة.
- د- إعداد جدول لفئات المرتبات للعاملين بالمؤسسة.
- هـ- وضع لوائح مالية للتدريب، والمشاركة فيه، ومنتفق مع الجهد المبذول .

## ثانياً: مهام فنية:

- ١- إعداد خطط وبرامج التدريب العامة والخاصة من حيث:
  - أ- تحديد برامج التدريب في ضوء احتياجات المتكربين.
  - ب- صياغة الأهداف العامة والخاصة.
  - ج- اختيار استراتيجيات التدريب.



- د- تحديد معايير التدريب.
- هـ- اختيار المدربين في أهداف ومواد التدريب.
- و- تحديد أساليب ووسائل التقييم للبرامج التدريبية.
- ز- تطوير وتحسين البرامج بصفة مستمرة.

### ثالثاً: مهام الاتصال والتواصل مع المجتمع:

- أ- وضع خطة لزيارة مؤسسات المجتمع الرسمية والأهلية.
- ب- يساعد في تطوير المجتمع وتقدمه.
- ج- يستعين بأراء المتخصصين في التدريب بالانتمية المهنية من أفراد المجتمع المحلي.
- د- يلبي احتياجات المجتمع من خطط وبرامج التنمية المهنية.
- هـ- ينظم حلقات للمناقشة والحوار مع المسؤولين في الأجهزة الحكومية والشعبية.
- و- يعد للنشرات والمطبوعات الخاصة بالتنمية المهنية ومجالاتها المجتمعية.
- ز- إدارة وتنظيم المراسلات.

### رابعاً: ضمان عملية الجودة والاعتماد للمؤسسة:

- أ- تحديد معايير وأنوات قياس الجودة.
- ب- وضع مؤشرات لجودة الأداء للمؤسسة.
- ج- إعداد أنوات لتنفيذ قياسات الجودة.
- د- توفير المتخصصين في إدارة وقياس الجودة.
- هـ- ضمان تطوير الأداء والمنتج في ضوء نتائج قياسات الجودة.

- و- تدريب العاملين على إدارة عملية الجودة.  
ز- نشر ثقافة الجودة والاعتماد داخل المؤسسة.

وهناك عدة تحديات تواجه إدارة التنمية المهنية منها:

- ١-جمود التنظيم الإداري للمؤسسة، وعدم قدرة التنظيم على تلبية المتطلبات، ومواجهة المتغيرات السريعة والمتلاحقة الحالية والمستقبلية.
- ٢- ارتفاع مستوى معايير جودة المنتج (المخرجات)، وعدم القدرة على التحديد الدقيق لمتطلبات سوق العمل واحتياجاته من المواصفات والمستويات المهارية.
- ٣- غياب المحاسبية ، وعدم وجود نظام فعال يضمن الرقابة على العاملين داخل المؤسسات ويحقق الانضباط والالتزام بها .
- ٤- التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع، وزيادة تدفق المعلومات والمعارف ، والتقنيات الفنية المتطورة، كل هذا يفرض على إدارة التنمية المهنية ضرورة السعي المستمر، للبحث عن الاستخدام الأمثل للإمكانيات، والموارد لتحقيق درجة عالية من المشاركة والفعالية التنظيمية.
- ٥- تضخم الجهاز الإداري بالمؤسسة وخاصة من الوظائف غير المنتجة

## هوامش الفصل الأول

- (١) محمد عبد العزيز عيد وآخرون: واقع التعليم الإعدادي وكيفية تطويره، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ١٩٩٤.
- (٢) عبد الرحمن توفيق : مهارات أخصائي التدريب ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، ٢٠٠٥ .
- (٣) المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية: تجارب رائدة فى مجال التعليم قبل الجامعى، القاهرة، ٢٠٠٢.
- (٤) حسن عبد البارى : الوعى التخطيطي ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨١ .
- (٥) عقيل محمود رفاعى: تقويم البرامج التدريبية للمعلمين لثناء الخدمة فى الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسى، المجلة المصرية للتقويم التربوي ، المجلد السادس، ١ مايو ١٩٩٩.
- (٦) أحمد نكى بدوى: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري ، القاهرة، ١٩٨٤.
- (٧) ج.م.ع. وزارة التربية والتعليم، وحدة التخطيط والمتابعة، برنامج تحسين التعليم، دليل المتدربين داخل المدرسة، القاهرة، ٢٠٠٣.
- (٨) منتدى الإصلاح العربى: مؤتمر إصلاح التعليم، مكتبة الإسكندرية، القاهرة، ٢٠٠٤.
- (٩) المرجع السابق .
- (١٠) عبد الرحمن توفيق : مهارات أخصائي التدريب ، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مرجع سابق .



## الفصل الثاني

### التدريب والتنمية المهنية

يتضمن هذا الفصل مايلي :

- مقدمة .
- مفهوم التدريب أثناء الخدمة .
- أهمية التدريب الفعال .
- أهداف التدريب ووظائفه .
- المبادئ التي يعتمد عليها للتدريب الفعال .
- عناصر عملية التدريب.
- مكونات البرنامج التدريبي .
- كيفية تطوير التدريب .

## مقدمة :

يعد التدريب أحد أهم أساليب التنمية المهنية، وتحسين أداء الموارد البشرية في أى مؤسسة من المؤسسات السياسية والاقتصادية والعلمية والتربوية، على اعتبار أن الموارد والإمكانات البشرية هو المحصر الحقيقي لأحداث التنمية بشكل عام، والتنمية المهنية بشكل خاص، فالمتغيرات العلمية والتكنولوجية تفرض على جميع المؤسسات ضرورة الأخذ بالتقنيات الحديثة ، وتطبيقها في مجالات العمل المختلفة، ولذلك لا بد لها من أن تجعل التدريب عملاً مستمراً لرفع كفاءة العاملين ، وزيادة الإنتاجية ، بتحسين مواصفات وجودة المنتج.

والتدريب هو العملية التي تستهدف التخيير والتطوير في معارف الفرد ومعلوماته، وتعديل اتجاهاته وسلوكياته، وتنمية مهاراته الأدائية، في ضوء متطلبات الوظيفة التي يعمل بها حالياً أو يستعد للعمل بها مستقبلاً<sup>(١)</sup>.

والتدريب يعنى تغييراً إلى الأفضل والأحسن في الأداء المعرفي والمهاري، وتطوير في معارف الفرد وتنمية قدراته ومهاراته وأفكاره وسلوكياته واتجاهاته وقيمه من أجل الإعداد الجيد له، لمواجهة الاحتياجات الحالية للوظيفة ، والمهام والمسؤوليات التي يطلع بها لتحقيق أهدافه.

## ١- مفهوم التدريب أثناء الخدمة ولسمه:

يعد التدريب أحد العمليات التي تستهدف التنمية المهنية للعاملين أثناء الخدمة ، وتعمل على تطوير الأداء للأفراد ورفع مستوى الكفاءة لديهم ، من خلال الإلمام بالجديد من المعارف والمعلومات ، واكتساب المهارات التي تساعد على القيام بأدوارهم الحالية والمتجددة ، وتغير اتجاهاتهم نحو العمل حرصاً على تحقيق أداء أفضل ومتميز .

ويعرف التدريب بأنه عملية منظمة مستمرة تكسب الفرد مهارة أو قدرة أو آراء لأزمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد <sup>(١)</sup> ، كما أن للتدريب هو تجهيز الفرد للعمل والمستمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان وموجه لإنسان آخر <sup>(٢)</sup> .

و التدريب هو العملية المقصودة التي تهني وسائل التعليم وتعاون العاملين على اكتساب الفاعلية في أعمالهم الحاضرة والمستقبلية، أو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالخبرات والمهارات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما <sup>(٣)</sup> .

و التدريب هو مجموعة المتغيرات والمتطلبات المطلوب إحداثها في الفرد من ناحية معلوماته وخبراته ، وطرق العمل التي يستخدمها ، ومعدلات أدائه وسلوكه واتجاهاته، وذلك لتنمية الرغبة لديهم لاستخدام قدراتهم بدرجة أفضل <sup>(٤)</sup> .

والتدريب أثناء الخدمة أحد أشكال التدريب التي تستهدف رفع كفاءات العاملين في مجال معين وزيادة طاقاتهم الإنتاجية إلى أقصى درجة ممكنة تحقيق أكبر عائد له، بعد مرورهم بمجموعة من الأنشطة والخبرات العلمية والعملية.

والتدريب أثناء الخدمة هو برنامج منظم، ومخطط يمكن العاملين من النمو في المهنة، من خلال الخبرات العلمية والعملية، وكل ما من شأنه تحسين الأداء، ورفع كفاءة العاملين وزيادة طاقاتهم الإنتاجية، ويعتمد التدريب على تخطيط مسبق، وتنفيذ جاد وفعال، ويتم في إطار جماعي تعاوني، وبموجب فلسفة واضحة، وأهداف محددة.

ويعد التدريب أثناء الخدمة عملية مستمرة تلازم الفرد طوال مدة خدمته، مما يساعد على تحسين وتطوير مستواه ورفع كفاءته أدائه لمواجهة الاتجاهات الحديثة الحالية والمستقبلية، ومواجهة متغيرات الفكر التربوي، يوما مستحدث من نظريات تربوية أدت إلى تغيرات وظيفية، تتطلب مجموعة من المهارات الفردية والجماعية، يجب الإطلاع عليهما والتعامل معها بفاعلية، لتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة عالية.

كما أن التدريب أثناء الخدمة هو مجموعة من الجهود والخبرات المتنوعة المخططة والمنظمة التي تقدم للعاملين بهدف استكمال إعدادهم أو تطوير أدائهم، وزيادة طاقاتهم الإنتاجية بإحداث النمو المهني لديهم.

والتدريب أثناء الخدمة أحد المهام الرئيسة لإدارة التنمية التي تستهدف تجهيز الفرد للعمل المثمر، والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان ويوجه إلى إنسان آخر.



والتدريب بصفة عامة عملية يراد بها إحداث تغييرات محددة في الفرد أو مجموعة من الأفراد العاملين في مؤسسة ما، ليكونوا أكثر كفاءة، ومقدرة سواء في أداء أعمالهم الحالية أو التي ينتظر مستقبلًا القيام بها، وذلك بتكوين عادات فكرية وعملية مناسبة ،ويكتساب مهارات ومعارف ،واتجاهات جديدة، ولذلك يعد التدريب مجموعة من المواقف المنتظمة الموجهة لتحقيق المزيد من النمو المهني للقوى العاملة.

والتدريب أثناء الخدمة عملية أساسية تعتمد على مجموعة من القواعد التنظيمية والاستراتيجيات التي تستهدف رفع كفاءات العاملين في مجال معين بزيادة طاقاتهم الإنتاجية إلى أقصى درجة ممكنة، وتحقيق أكبر عائد له بعد مرورهم بمجموعة من الأنشطة والخبرات والمواقف العلمية والعملية.

والتدريب أثناء الخدمة هو ذلك الشكل من تعلم الخبرة المنظمة التي تقدم إلى الموظفين بواسطة هيئات خارج أوقات العمل، وهو تدريب موجه إلى تنمية وفهم فلسفة المؤسسات والعمليات الوظيفية<sup>(٩)</sup> .

كما أن التدريب يعتمد على حرفة المدرب ومهاراته، من أجل تقديم الخدمة التدريبية للأفراد والجماعات داخل المؤسسات الإنتاجية والخدمية، لتحقيق أعلى قدر من الأداء في مواجهة المعوقات والعقبات التي تواجه وظائفهم، ومهنتهم في ضوء استراتيجية تلك المؤسسات<sup>(١٠)</sup> .

ولذلك فالتدريب أثناء الخدمة عمل مخطط ومنظم يمارس باستخدام استراتيجيات حديثة ومتطورة، ويحدث مجموعة من المتغيرات لدى الأفراد في المعارف، والمعلومات ، والاتجاهات والقيم الوظيفية، والأداء

المهني والملوكي لتحصينه ، وتحقيق جودة المنتج ، وضمان استمرارية هذه الجودة .

ويتضمن هذا التعريف مايلي :

- ١- التدريب عمل مخطط ومنظم وهادف .
- ٢- يعتمد على استراتيجيات حديثة ومتطورة ، ويتمركز حول أداء الفرد.
- ٣- يؤدي إلى تغيرات في المجالات المعرفية والوجدانية والمهارية .
- ٤- التدريب ليس غاية ، لكنه وسيلة لتحصين الأداء وتحقيق الجودة.
- ٥- لا يقتصر فقط على تحقيق الجودة ، بل ضمان استمرارية هذه الجودة .
- ٦- التدريب عملية استثمارية لقدرات الفرد .

أهمية التدريب الفعال :

تتبع أهمية تدريب العاملين في المؤسسات العامة والخاصة من خلال:

- ١- توفير فرص الإعداد والتأهيل الوظيفي للعاملين الجدد، للتعرف على طبيعة العمل، ومتطلباته المهارية، ومستويات هذه المهارة ،والذي يساعده على العمل بكفاءة تحقق جودة المنتج.
- ٢- مساعدة العامل على إنجاز المهام الجديدة من خلال إكسابه للمهارات العقلية والفنية والملوكية، لمواجهة المتغيرات الوظيفية المستجدة ، وتحمل الأعباء الجديدة.

٣- التطور المعرفي والتكنولوجي فى تقنيات العمل والوظيفة، وما تتطلبه من مهارات كمية ونوعية.

٤- إن التدريب يزيد من إنتاجية الفرد، من خلال تنمية قدراته ومهاراته العملية، ورفع كفاءته فى التعامل مع المستحدثات العلمية والتكنولوجية، وبالتالي زيادة المنتج كماً ونوعاً.

٥- التدريب يساعد على نشر ثقافة التقييم الذاتى لدى العامل ، ونمو مهاراته، وبالتالي نمو القدرة على تشخيص أدائه، وتحديد مواطن القوة ومواطن الضعف فى الأداء، والعمل على تنمية مواطن القوة ،وعلاج مواطن الضعف أولاً بأول، وتفادى الهدر فى الوقت والجهد والمال .

٦- التدريب يحسن قدرات الفرد، وإمكاناته واستعداداته المهنية، وبالتالي قدراته على الاستثمار الفعال للموارد دخل المؤسسة لتحقيق أهدافها بفعالية.

٧- التدريب يحقق الرضا الوظيفى لدى العاملين، والاستقرار النفسى، والتقدير الذاتى للعمل الذى يؤديه، والمنتج الذى يحققه ، والسعي إلى تحقيق جودته بصفة دائمة، وبالتالي يمكن النظر إلى التدريب أثناء الخدمة كضرورة سيكولوجية بوصفه المدخل الشرعى نحو موازنة وتعديل الملوك وتحقيق انسجام الفرد مع المتطلبات السيكلوجية لاحتياجات العمل <sup>(٨)</sup> .

٨- التدريب يحقق العديد من المزايا ومنها <sup>(٩)</sup> :

أ- إتاحة الفرص لصقل المهارات ، واكتساب الخبرات .

ب- التزود بالمعلومات والبيانات المتطقة بالعمل .

ج- إمكانية اكتشاف خبرات وطاقات العاملين .

د- رفع مستوى كفاءة وفعالية العاملين .

- هـ- توجيه اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المنظمة .
- و- العمل على تعديل سلوك الأفراد والجماعات والاتجاهات أيضاً .

#### أهداف التدريب ووظائفه

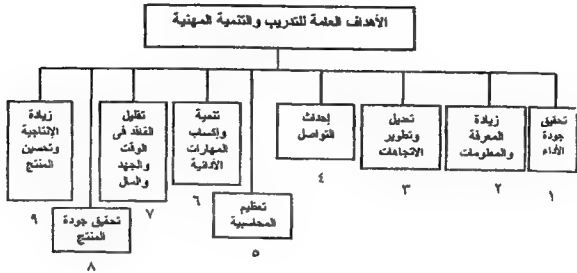
يهدف التدريب أثناء الخدمة إلى تغيير السلوك، وتعتبر هذه المهمة الرئيسية للعملية التنموية، ومن المسلم به أن أداء الأفراد وممارستهم لأعمالهم بعد إتمام عملية التدريب سيختلف عنه قبلها ولو بدرجة طفيفة، ولتحديد مدى فاعلية العملية التدريبية يجب أن يكون السلوك المستهدف تغييره وتطويره معروفاً ومحددأ وقابلأ للقياس، ويحدث التغيير فى:

- تنمية فى المعارف أو استحداث معارف جديدة.
- تغيير وتعديل فى الجوانب الوجدانية لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- تطوير فى المهارات أو استحداث مهارات جديدة.

#### كما يهدف التدريب إلى :

- ١- تحقيق جودة الأداء.
- ٢- زيادة المعلومات والمعارف.
- ٣- تعديل وتطوير الاتجاهات.
- ٤- إحداث التواصل المستمر والتبادل.
- ٥- تنمية مهارات وإكساب مهارات جديدة.
- ٦- تعظيم المحاسبية.
- ٧- تقليل الفاقد فى الوقت والجهد والمال.
- ٨- زيادة الإنتاجية.
- ٩- تحقيق جودة المنتج

شكل (٢) التالي يوضح أهداف التدريب والتنمية المهنية :



شكل (٢) يوضح الأهداف العامة للتدريب

وتسعى عملية التدريب أثناء الخدمة إلى القيام بعدة وظائف تعمل

على تحقيقها هي:

- ١- دعم واستكمال مرحلة الإعداد العلمي والمهني للمعلم.
- ٢- تزويد العاملين بخبرات ومهارات جديدة.
- ٣- زيادة الطاقة الإنتاجية للفرد وبالتالي زيادة عائد العملية الإنتاجية.
- ٤- تحقيق النمو المهني للفرد وتوجيهه.

المبادئ التي تعتمد عليها عملية التدريب:

- ١- أن تعمل برامج التدريب على علاج أوجه القصور فى المعارف والمهارات والاتجاهات.
- ٢- أن يتكامل التدريب مع فلسفة المرحلة التعليمية وأن يهيئ الفرص لتطبيقها.
- ٣- أن يلبى التدريب احتياجات العاملين بالمؤسسة .
- ٤- أن ينظم التدريب فى ضوء منظومة متكاملة ومتفاعلة ومتوازنة من الخبرات التعليمية اللازمة لتحسين الأداء.
- ٥- أن يتم التحقق من صلاحية البرامج التدريبية لضمان فاعليتها قبل التطبيق والتوسع فيها من خلال عرضها على خبراء.
- ٦- أن يتضمن الأساليب الجيدة اللازمة للتقويم والمعلومات المرتدة، والوسائل اللازمة لذلك.
- ٧- أن تراعى البرامج التدريبية المبادئ الصحيحة لتعليم الكبار، ومشاركة المتدربين فيها بفاعلية.
- ٨- أن تكون البرامج التدريبية للفرصة العملية للمتدربين لتطبيق وممارسة المعارف والمهارات الجديدة التي اكتسبوها.

ويجب أن يتوفر بالتدريب أثناء الخدمة مجموعة من المعايير هي:

- ١- مرحلة نمو المتدربين وخبراتهم ويتكامل معها ويهيئ الفرص لتطبيقها.
- ٢- التركيز على علاج أوجه القصور فى المعارف والمهارات والاتجاهات.
- ٣- تلبية احتياجات ومتطلبات المتدربين.

- ٤- منظومة متكاملة ومتفاعلة ومتوازنة من الخبرات التعليمية اللازمة لتحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية.
- ٥- تجربة للتدريب لضمان فاعليتها قبل تطبيقها من خلال عرضها على الخبراء والمتخصصين.
- ٦- مراعاة للتدريب المبادئ الصحيحة لتعليم الكبار، ومشاركة المتدربين فيها بفاعلية.
- ٧- الجمع بين الجانب النظري والجانب العملي بما يسمح بممارسة المعارف والمهارات الجديدة التي اكتسبها المتدربين أثناء التدريب.

#### مقومات التدريب الفعال :

- ١- وجود أهداف واضحة ومحددة للبرامج التدريبية، من شأنها تحسين أداء الأفراد، وتطوير المنتج.
- ٢- توفر البيانات والمعلومات الأساسية للقيام بالتخطيط السليم للتدريب.
- ٣- وجود خريطة للاحتياجات التدريبية لجميع فئات العاملين مع تطويرها وتحديثها.
- ٤- تصميم البرامج التدريبية في ضوء الاحتياجات التدريبية للمتدربين.
- ٥- وجود الدافعية لدى المدربين والمتدربين والإداريين.
- ٦- توفر أماكن التدريب المناسبة والمجهزة تكنولوجياً.
- ٧- توفر الفنيين ذات المهارات العالية لتوظيف الأجهزة والمعدات في تفعيل للتدريب.
- ٨- مراعاة الكفاءة العلمية والسمات الشخصية لدى المدربين.
- ٩- توفير معينات التدريب.
- ١٠- اختيار استراتيجيات التدريب الحديثة والمتطورة.

- ١١- مراعاة الوقت المناسب لتنفيذ البرامج التدريبية.
- ١٢- توفير الموارد المالية اللازمة للتدريب.
- ١٣- وجود حوافز مالية ومعنوية للمتدربين لإثارة الدافعية والحماس لديهم.
- ١٤- توفر أدوات لقياس جودة التدريب وفعاليتها والمنتج فيه (معرفةً ووجدانياً ومهارياً).
- ١٥- استخدام التقويم القبلي والمرطي والنهاي في التدريب للحكم على جودة الأداء، وتشخيص الصعوبات أولاً بأول وأحداث التغطية الراجعة لتطوير البرامج التدريبية.
- ١٦- توفر الكوادر الإدارية القادرة على تنفيذ التدريب والتنبؤ بمشكلات واقتراح الحلول السريعة والعملية لها.
- وهناك بعض الاعتبارات التي يجب وضعها في الحسبان، لكي يكون التدريب أكثر فعالية منها (١٠) :
- أ- درجة مركزية أو لامركزية للتدريب .
- ب- مسؤوليات مدير خط السلطة ، وأخصائي التدريب .
- ج- تنظيم التدريب والتنمية ، وعلاقة ذلك بإدارة الموارد .
- د- التنظيم الداخلي لإدارة التدريب والتنمية .
- هـ- العلاقات مع الأخصائيين الموظفين الآخرين ، والذين لديهم مسؤوليات خاصة بالتدريب .
- و- الاستعانة في التدريب والتنمية بموارد خارجية.

#### عناصر العملية التدريبية:

تعتمد منظومات التنمية المهنية على مجموعة وهي منظومة فرعية لها عدة عناصر هي:



١- أهداف التدريب المتوقعة .

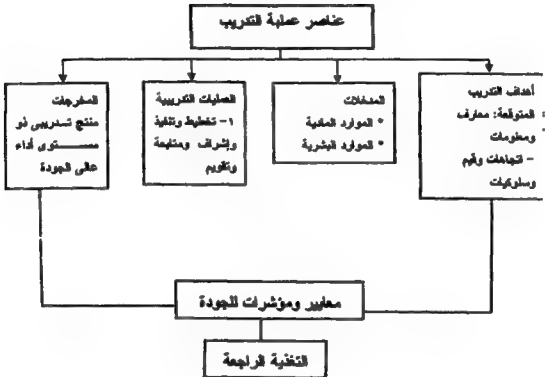
٢- المدخلات .

٣- العمليات والأنشطة التدريبية .

٤- المخرجات .

٥- التغذية الراجعة .

وشكل (٣) التالي يوضح عناصر عملية التدريب .



شكل (٣) يوضح عناصر العملية التدريبية .

**برامج التدريب والتنمية المهنية لثناء الخدمة:**  
يمكن تقسيم برامج التدريب والتنمية المهنية إلى:

١- برامج الإعداد المهني: وهذا النوع من البرامج يقدم للعاملين الجدد بهدف استكمال برامج إعدادهم، وتعريفهم بالبيئة والمواقف الجديدة لتحقيق الاستقرار، والراحة النفسية لهم، والتوافق والانسجام في عملهم الجديد.

٢- برامج للتأهيل الإداري والقيادي : وتقدم هذه البرامج للعاملين غير المؤهلين مهنياً بغرض تزويدهم بالمعلومات والخبرات والأساليب المهنية، والتي تساعد على تحقيق أهدافهم في المؤسسة التي يعملون فيها.

٣- برامج تدريب لتجديد المعارف والمهارات الأدائية: وهي البرامج التي تنظم بقصد تجديد المعلومات والخبرات المهنية لدى العاملين ، وإطلاعهم على الفلسفات والنظريات والمعارف العلمية ، وتدريبهم على الأجهزة العلمية والتكنولوجية ، وتوظيفها لخدمة العملية الإنتاجية بتحقيق أهدافها بكفاءة ، وإحاطهم بالحدث في نظم التكنولوجيا والإدارة .

٤- برامج تدريب للترقية: وهي البرامج التي تقدم للأفراد عند ترقيتهم أو قيامهم بممارسة وظائف أعلى كروساء أقسام، ويرسمون في الإدارة ، وأساليب التوجيه، وكل ما يتعلق بالوظيفة الجديدة واختصاصاتها وواجباتها.

٥- برامج تدريبية: وهي برامج تدريب تقدم للعاملين بقصد تدريب نظريات واستراتيجيات ، والتثبت من نتائجها والوقوف على

مدى فاعليتها في العملية الإنتاجية، وهذه البرامج أهمية كبرى ،  
لما تحققه للعاملين من نضج وتنمية في المستويات المختلفة،  
وارتقاء الأداء نتيجة الخبرة المكتسبة من التجارب التي يقومون  
بها ، والنتائج التي يتوصلون إليها أو يثبتون صحتها.

٦- برامج تدريب للحصول على مؤهل أعلى: وهذه البرامج تقدم للأفراد  
بغرض تزويدهم بخبرات علمية، ومنحهم شهادات أعلى في  
تخصصاتهم، وقد تستغرق البرامج سنوات، ولهذه البرامج مردود  
وظيفي، ودعم مركزهم الاجتماعي في المؤسسات التي يعملون  
فيها.

٧- برامج تدريب لإعداد القادة: وهي برامج تنظم من أجل تزويد  
المتدربين بالمعلومات والكفايات المطلوبة لتولى وظيفة قيادية  
تتطلب القدرة على التخطيط والتعليم والتنسيق وكيفية معاملة  
الآخرين، لتحقيق التفاعل والتجاوب بين العاملين لتحقيق أهداف  
المؤسسة.

٨- برامج البعثات الداخلية: وهي برامج تقدم لبعض العاملين للدراسة  
في المؤسسات العلمية والتربوية في شكل منح دراسية أو بعثة  
لمدة عام دراسي أو أكثر بهدف إحداث نمو مهني لديهم في  
مجالات الإدارة والإشراف والإرشاد والتوجيه الفني وغير ذلك.

٩- برامج البعثات الخارجية: وهذه البرامج تنظم بهدف إطلاع  
المتدربين على مستحدثات العلم والتكنولوجيا، والاتجاهات  
التربوية العالمية للاستفادة منها في مصر، وبالتالي تحسين الأداء

بوتنمية مهاراتهم كما يحدث عند إرسال العاملين للتدريب فى الخارج لمدة ستة أشهر.

وهناك أنواع أخرى منها :

١- التدريب عند بداية الخدمة **Entry- Level or threshold**

**training** وهو التدريب على البرامج التعريفية ،والتمهيدية والتأهيلية، وتدريب العاملين للجدد على المهارات الوظيفية.

٢- التدريب العلاجى **Remedial training** وهو يهدف إلى علاج أوجه القصور والموجود فى المعارف ومهارات واتجاهات العاملين.

٣- تدريب زيادة الكفاءة أو التدريب المتقدم **Upgrading or advanced training**

ويتم هذا التدريب لتحسين أو توسيع أو زيادة أو تحديث المهارات والمعارف الوظيفية.

٤- إعادة التدريب **Retraining** وهذه البرامج تهدف إلى تزويد العاملين بمهارات لتحل مكان المهارات المتقادمة نتيجة للتقدم التكني أو ظهور أجهزة حديثة أو عمليات جديدة.

٥- التدريب التحويلي : وهو التدريب الذي يقدم لفئة من العاملين بغرض إكسابهم مهارات معينة وجديدة ، حتى ينتئى لهما القيام بعمل آخر غير العمل الذي يمارسونه، بما يلبي احتياجات الوظيفة الجديدة .

## مكونات البرنامج التدريبي

يتكون البرنامج التدريبي من المكونات التالية وهي:

١- أهداف البرنامج التدريبي: إن تحديد أهداف البرنامج التدريبي ووضوحها من أهم عوامل نجاحه، أو تأثيره في المتدربين، والعمل على تحقيقها من قبل جميع العناصر الفاعلة في البرنامج التدريبي، بعد تحديدها وصياغتها في ضوء احتياجات المتدربين، وتوفير الظروف المناسبة لها.

٢- موضوعات البرنامج التدريبي: وهذه الموضوعات هي الخبرات العملية والتدريبية التي تقدم للمتدربين، في ضوء أهداف هذه البرامج وتكاملها، ويجب تجنب التكرار والفجوات والتعارض فيها، وبالتالي تحديدها بكل دقة ومراعاتها لخصائص المتدربين ومستواهم، وكذلك تسلسلها والتنسيق بينها بحيث تتكامل لتحقيق أهداف البرامج.

٣- استراتيجيات (أساليب) التدريب: تقوم أساليب التدريب المستخدمة في تنفيذ البرنامج التدريبي بدور هام في إكساب المتدربين الخبرات المتعددة والمتنوعة، ولذلك لابد من اختيار أنسب هذه الأساليب لكل العناصر الفاعلة في برنامج التدريب لتحقيق عنصرى الملائمة والتفاعل وتحقيق التكامل لإتجاز الأهداف التدريبية المنشودة.

٤- المواد والأجهزة والإمكانات التدريبية: تعتبر المواد التدريبية والأجهزة والإمكانات من العناصر المساهمة في نجاح التدريب وزيادة فعاليته ولها دورها المؤثر في فهم واستيعاب المتدربين لخبرات التدريب النظرية والتطبيقية.

٥- المتكربون: وهم للعنصر المستهدف من عملية التدريب والمراد إحدث تغيرات فى سلوكهم عن طريق تزويدهم بالمعارف والمعلومات والكفايات اللازمة والمناسبة لعملية التدريس والارتقاء بجوانبها المختلفة.

٦- المدربون: وهم المحاضرون وقادة الورش، ويعتبرون من أحد العناصر الفاعلة فى عملية التدريب وتحقيق أهدافها من خلال الجهود والخبرات التى يقدمونها للمكربين وتسهم فى تحسين أدائهم وطاقاتهم الإنتاجية.

٧- إدارة البرنامج التدريبي: تقوم الهيئة القائمة والمشفرة على تخطيط وتنفيذ برنامج التدريب والإشراف عليها وتنسيقها ومتابعتها، وتقييمها، للعمل على اكتشاف الصعوبات التى تواجه التدريب وتذليلها، حيث تعتبر إدارة البرنامج هى المسؤولة عن نجاحه أو فشله.

٨- مدة البرنامج وتوقيتاته: إن تنظيم برنامج التدريب فى توقيتات مناسبة للمكربين تساعد على انتظامهم فيها ولا يؤثر على سير أعمالهم فى مدارسهم، كما أن توفير الوقت المخصص لكل موضوع من موضوعات البرنامج التدريبي يهيئ بيئة صالحة للتفاعل بين المدرب والمكربين من خلال مناقشاتهم وسماع تطبيقاتهم، مما يزيد من فرص التعلم وإحداث التغير المطلوب فى سلوكيات المكربين وطاقاتهم الإنتاجية.

٩- وسائل تقويم البرنامج التدريبي: تقويم البرنامج التدريبي والادوات والوسائل التى تستخدم فى القيام بهذه العملية، تعتبر من أهم

مكونات البرنامج لما توفره من معلومات وبيانات عن العملية التدريبية والوقوف على مواطن القوة ومواطن الضعف بها، واتخاذ الإجراءات بعلاجها، مما يستلزم الاهتمام بهذه الوسائل وإعدادها جيداً.

#### كيفية تطوير التدريب :

لكى تكون عملية التطوير فعالة لابد أن تشمل جميع خبرات التعلم التى يزود بها العاملون من أجل إحداث تغيير فى السلوك يـؤدى إلى تحقيق أغراض وأهداف المنظمة وتحقيق رضا العميل ، ولذلك يتم التطوير فيما يلى :

- ١- تنمية مهارات مجموعات العمل وفرق العمل.
- ٢- تنمية معارف ومهارات الأفراد العاملين اللازمة لأداء الأعمال والواجبات والمهام.
- ٣- تكوين مهارات جديدة لدى العاملين الحاليين لتمكينهم من الاحتفاظ بقدرتهم على الإنتاج.
- ٤- الإطلاع على التغييرات التقنية أو التغيرات فى الأجهزة والإجراءات والأساليب.
- ٥- تطوير الأعمال الإشرافية والإدارية العليا والتتفيذية.
- ٦- تحسين إنتاجية الأفراد وفرق العمل.
- ٧- تشجيع التطوير الذاتى للعاملين ومشاركتهم فى برامج التدريب.

## هوامش الفصل الثاني

- (١) عقيل محمود رفاعي: تقويم البرنامج التدريبي للمعلمين المبعوثين للخارج، مجلة عالم التربية، رابطة التربية الحديثة، القاهرة، ٢٠٠٣
- (٢) أحمد باشات: أسس التدريب، دار النهضة العربية، القاهرة، ب.ت.
- (٣) المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية: تطوير سياسات وخطط تدريب المعلمين أثناء الخدمة في ضوء خبرات كل من أمريكا وإنجلترا، دراسة مقارنة ، القاهرة ، ١٩٩٠
- (٤) نبيل أحمد عامر: دراسات في إعداد وتدريب المعلمين، الأنجلو المصرية، القاهرة ، ١٩٨١
- (٥) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، القاهرة ، ١٩٨٤
- (6) Guava wake, steely M: training teacher of Adults and inventive program occasional papers, No,46, 1976
- (٧) رافت عبد الفتاح: سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠١.
- (٨) المرجع السابق
- (٩) عبد الرحمن توفيق : مهارات أخصائي التدريب، مركز خبرات الإدارة المهنية، القاهرة ، ٢٠٠٥ .
- (١٠) المرجع السابق .



### **الفصل الثالث** **واقع برامج التدريب والتنمية المهنية**

**ويتضمن هذا الفصل مايلي :**

**- واقع برامج التدريب والتنمية المهنية**



## مقدمة :

تشير دراسة الواقع الراهن لبرامج تدريب العاملين أثناء الخدمة إلى العديد من المشكلات والسلبيات التي تنجم بها هذه البرامج ومنها: قصور البرامج والدورات التدريبية للعاملين، وعدم استفادة معظمهم من هذه البرامج وتلك الدورات.

كما أن معظم البرامج التدريبية نظرية ،ولا تتضمن جوانب عملية، فمعظم أساليب ووسائل التدريب بهذه الدورات تعتمد في المقام الأول على الجوانب التقنية دون الجوانب العملية، حيث تمثل المحاضرات والدورات أكثر الوسائل المستخدمة فيها. ويرجع ذلك إلى عدم توافر الخامات والأدوات والأعداد الكافية للتدريب العملي ، وكذا المكان المعد والمناسب لإجراء هذه التدريبات بالإضافة إلى عدم توافر الفنيين لذلك<sup>(١)</sup>.

وقد كشفت الدراسات عن العديد من أوجه القصور في التدريب، وتتطلب مواجهتها ، واستخدام أساليب فعالة في معالجتها ومن أوجه القصور ما يلي:

١- غياب الفلسفة الواضحة لتدريب العاملين أثناء الخدمة والتي تحكم الميادان والخطط للتدريبية وتوحد الاستراتيجيات عند تنفيذها، وهذا يتطلب ضرورة وجود فلسفة واضحة ومحددة للبرامج التدريبية. وبذلك يمكن وضع خطة واضحة لتدريب العاملين بما يسهم في رفع المستوى الثقافي والعلمي والمهني لهم وتتكامل مع خطط إعدادهم قبل الخدمة وتعالج نواحي القصور لديهم<sup>(٢)</sup>.

٢- عدم وجود أهداف واضحة ومحددة للبرامج التدريبية أثناء الخدمة ،  
وإذا وجدت هذه الأهداف فقد لوحظ أنها تصاغ بطريقة مجردة ،  
وعامة ، وهذا يعنى ضرورة وجود أهداف واضحة ومحددة  
للبرامج التدريبية فى هذه المرحلة بحيث تتنوع هذه الأهداف  
لتشمل الجوانب العلمية والإثرائية والمهارات الأدائية، وتنبثق  
عنها أهداف خاصة تركز على الصياغات الإجرائية للأهداف.

٤- إغفال إعداد وتصميم البرامج التدريبية للعاملين للاحتياجات التدريبية  
الحقيقية لهم، وعدم وجود خريطة بالاحتياجات التدريبية لفئات  
العاملين فى القطاعات المختلفة ، وهذا يستلزم عمل مسوحات  
دقيقة للاحتياجات التدريبية فى هذه المرحلة وتخطيط البرامج  
على ضوءها بما يحقق النتائج المرجوة من هذه البرامج.

٤- إن مدة التدريب تكون قصيرة ، وغير كافية ،ولا تمكن الدارسين من  
الحصول على خبرة متكاملة عن موضوعات هذه الدورات،  
الأمر الذي يقلل من قيمة وعائد التدريب .

٥- لقتصار غالبية البرامج التدريبية على المحاضرة فقط كأسلوب  
تدريب وحيد، وإغفال الأساليب التدريبية التى من شأنها إحداث  
لفاعلية والإيجابية من جانب المتدربين، وهذا يقتضى:

• الاهتمام بتنوع هذه الأساليب واستخدام أساليب غير تقليدية كالورش  
الدراسية وحلقات المناقشة والصصف للذهني والتطعيم المصغر  
والمؤتمرات والزيارات الميدانية حتى تتاح الفرص للمتدربين

لزيارة أجداد المدارس وأجهزتها ومعاملها والمكتبات المطبوعة وغير ذلك.

• الاهتمام باستخدام الوسائل التعليمية فى التدريب كالأفلام والصور والنماذج والشفافيات والرسوم التوضيحية وغير ذلك مما يساعد على توضيح المحتوى العلمى للبرامج التدريبية، ويجنب المتدربين ويزيد من ممارستهم وتفاعلهم مع الأخذ فى الاعتبار تنوع هذه الوسائل وتعددتها حسب متطلبات الموقف التدريبى.

• إعادة النظر فى اختيار المحاضرين والمتدربين فى البرامج التدريبية والابتعاد عن المجاملات والأهواء الشخصية عند تنفيذ البرامج التدريبية على أن تكون الكفاءة العلمية والتخصص المناسب لكل موضوع و القدرة على التفاعل مع المتدربين والحرص على مشاركتهم، والتحمس للعمل فى البرنامج من المعايير التى يستند إليها عند اختيار المحاضرين وقادة الورش فى أى برنامج.

• الاهتمام بالمواد المطبوعة التى تعلم للمتدربين كى تظل معهم ويمكن الرجوع إليها وقت الحاجة كالمحاضرات والمذكرات والكتيبات، على أن يراعى فيها الدقة والوضوح والإخراج المناسب لكل موضوع.

٦- غياب التقويم الجاد للبرامج التدريبية والمتدربين معاً، حيث الاكتفاء بالحضور والانصراف ومنح المتدربين شهادة اجتياز البرنامج، بصرف النظر عن مدى نموه المهنى وارتفاع مستواه، وهذا يؤكد على ضرورة استخدام وسائل تقويم متنوعة وشاملة لكل

مكونات البرنامج من أهداف ومحتوى وأساليب، ووسائل  
تقويم، ومتكربين، بالإضافة إلى أهمية التقويم للاستفادة من  
نتائجه في إعداد برامج للتدريب في المستقبل<sup>(٢)</sup> .

٧- انعقاد الدورات التدريبية في أوقات غير مناسبة للمتدربين، فبعض  
هذه الدورات تعقد أثناء العام الدراسي وهذا يقلل من حضور  
المتدربين هذه الدورات لانشغالهم بالدروس الخصوصية والتأثير  
على سير العملية التعليمية، والبعض الآخر من الدورات يعقد في  
الاجازات التي يعتبرها المعلم فرصة للراحة أو مزاوله أعمال  
أخرى تكرر عليه علاناً مادياً.

٨- الانتقال إلى خطط وبرامج لتدريب العاملين على المدى البعيد  
والقصير، بحيث يمكن الارتقاء بمستوى أدائهم، وتحقيق النمو  
المهني لهم، وهذا يؤكد على ضرورة وضع خطط وبرامج،  
واستراتيجيات لتدريب العاملين، والاستفادة من كل ما هو جديد  
وقائم من إمكانات مادية وبشرية بومن استخدام أساليب التعلم  
والتدريب من بعد، للوصول بالخدمة التدريبية إلى المناطق  
النائية، والأماكن البعيدة بونون تحمل المتدربين نفقات الانتقال  
والإعاشة وغير ذلك.

٩- قصور مراكز التدريب الحالية ، وتواضع إمكاناتها المتاحة مادياً  
وبشرياً بوهذا يستلزم عمل مسح شامل لامكانيات مراكز  
التدريب، وإدارات التدريب بالمديريات التعليمية على مستوى  
الجمهورية بوحصر الموجود بتقدير الإمكانات اللازمة تمهيداً  
لتأسيسها ، واستكمال النقص في كل منها.

١٠- قصور نظام الحوافز المادية للعاملين من وراء التدريب بوحضور البرامج التدريبية في الوقت الحالي، مما أفقد التدريب أهميته، وأدى إلى عدم اهتمام العاملين به، ولذا لابد من إعطاء وضع متميز لمن يحضر برامج التدريب، بحيث يحصل على هذه البرامج سواء عند التدريب في خارج البلاد أو الترقية أو الإعارة أو المزاولة التشغيلية إلى غير ذلك.

١١- ضعف ميزانيات التدريب الحالية، ونقص الاعتمادات المالية المخصصة للتدريب مما يجعل هذه الميزانيات الضئيلة أهم العقبات أمام وضع خطط طموحة لتدريب العاملين عامة، ولذلك لابد من زيادة ميزانيات التدريب، بتشجيع رجال الأعمال القادرين على دعم هذه الميزانيات مع الاستفادة من المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية، لتوفير الدعم المالي للنهوض بالتدريب ورفع مستواه.

١٢- عدم تعاون المؤسسات العلمية ومراكز البحوث مع إدارات التدريب بشكل جيد من أجل تطوير التدريب بها، واستغلال الإمكانيات المتاحة لكليات التربية مادياً وبشرياً في إعداد كوادرات تدريبية بمراكز التدريب المختلفة، والاهتمام بالتنسيق مع هذه الكليات، وخاصة الإقليمية للاستفادة منها في تدريب العاملين على المستوى اللامركزي، وحسب الاحتياجات التدريبية للعاملين في كل قطاع هذه الدورات، خاصة أنه لا توجد كتب أو منكرات تتعلق بموضوعات هذه الدورات يمكن أن يرجع إليها الدارسون.

٣- خلو بعض هذه الدورات من المتخصصين ،ونوى الكفاءات العلمية والعملية، مما يزيد من غموض أهداف العملية للتدريبية ، وقلّة للعائد منها.

٤- إن الدارسين لا يحصلون على مكافآت نتيجة حضورهم مثل هذه الدورات، خاصة وأن أماكن عقد بعض هذه الدورات تكون بعيدة عن أماكن العمل ، وإقامة بعض الدارسين، ويعتبر عدم وجود الحافز الألبى للعاملين لحضورهم هذه الدورات التدريبية، ولتشجيعهم على الإقبال على هذه الدورات عاملاً مثبطاً لهم على الاشتراك فى هذه الدورات، وحتى لو أجبروا عليها، فيدفعهم ذلك إلى تكرار الغياب والانصراف عنها.

٥- أن هذه الدورات تنظم فى الغالب لتتضم أعدادا كبيرة من المتكربين، وفى أماكن غير مناسبة لإعدادهم ، مما يجعل هذه الأماكن ضيقة وغير مريحة، ولا تساعد على الحضور أو الاستيعاب والاستفادة، وقد يؤدى ذلك إلى عدم اهتمام المتكربين بها.

٦- تنظم الدورات التدريبية فى أوقات غير مناسبة للمتدربين ، وهذا يجعل المتكربين يتغيبون عن حضور التدريب ، أو الاعتذار عنه، لتعارض مواعيد التدريب مع مواعيدهم الخاصة .

٧- عدم استخدام وتوظيف تكنولوجيا التعليم والتدريب الحديثة فى برامج التدريب أثناء الخدمة، والاعتماد على الوسائل التقليدية ، والتقليدية مما يؤدى إلى عدم تفعيل هذه البرامج وانعدام أثرها.



٨- عدم وضوح الأهداف في معذات الدورات التدريبية مما يشعر المتكرب بعدم جدواها أو الاستفادة منها في حياتهم العملية ،وبما يحقق أهداف المرحلة التعليمية التي يدرسون بها.

٩- سوء التخطيط والإعداد لهذه البرامج لعدم وجود المتخصصين، والمؤهلين لإعداد هذه البرامج في إدارات للتدريب لأن معظم هؤلاء ينقلون للعمل بها عن طريق المعرفة أو الأهمية ، وحصوله على درجة خالية بإدارة التدريب أو حرصاً على الاستفادة المالية، مما يؤدي إلى ضعف البرامج التدريبية، وتكنل مستواها العلمي والمهني .

١٠- قصور في أساليب التقويم التي تتم في نهاية الدورات التدريبية، حيث تنحصر في احتساب نسبة الحضور للمتدربين ،وتقديم بحث في نهاية البرنامج أو كفاية التقارير عنها، ويعتبر عدم وجود أساليب مناسبة وموضوعية للتقويم في نهاية البرنامج التدريبي حافزاً للعاملين على الإهمال ، وعدم الانتظام مما يقلل من استفادتهم منها<sup>(٤)</sup> .

١١- عدم وجود قاعدة للبيانات والمعلومات عن البرامج السابقة، يمكن أن تقدم تغذية راجعة للقائمين عليها ، ويمكن الاستفادة منها عند تخطيط وإعداد البرامج التدريبية في المستقبل.

أما فيما يتعلق بالتدريب عن بعد ، فتبين إحدى الدراسات كثيراً من السلبيات في هذه البرامج ومنها مايلي <sup>(٥)</sup> :

- وجود قصور فى المهارات الفنية والإدارية لدى القائمين على برامج التدريب عن بعد ، وهذا يقلل من عائد هذه البرامج ، وينفع الأفراد إلى إغفالها وعدم الاهتمام بها.
- قلة الكوادر المتخصصة والمدرّبة فى هذا المجال ، وهذا ينعكس بدوره على كفاءة برامج التى تقدم للعاملين فى المجالات المختلفة .
- عدم وجود قاعدة بيانات بالمدرّبين المتخصصين فى مجال التدريب عن بعد للاستعانة بهم وقت الحاجة إليهم .
- التركيز على المحاضرة كإستراتيجية وحيدة فى برامج التدريب عن بعد ، وإغفال الحوار والنقاشات خلال هذه البرامج ، مما يقلل من التفاعل والمشاركة الإيجابية للدارسين والمتدربين .
- عدم وجود معايير وقواعد علمية يستعين بها المتخصصون عند كتابة المحتوى العلمي والتربوي ، وإعداد المواد التعليمية، وأنشطة التعلم والتدريب الذاتى لبرامج التدريب عن بعد .
- إزحام قاعات التدريب عن بعد ، وكثرة الدارسين يقلل من فرص المشاركة الفعالة لهم ، وقلة الاستفادة من البرامج بوجه عام .
- غياب التقويم الحقيقى لبرامج التدريب عن بعد ، وعد استطلاع رأى المدرّبين والمتدربين والإداريين فى هذه البرامج ، مما يؤثر على كفاءة المشاركين فيها ، وإغفال لتقديرهم الذاتى .
- قلة التجهيزات الحديثة والمتطورة تكنولوجيا فى القاعات المخصصة للتدريب عن بعد، كالمحولات الكهربائية الاحتياطية لمواجهة انقطاع التيار الكهربائى ، مع عدم الاستعانة بالمتخصصين فى تكنولوجيا الاتصالات والالكترونيات

والصوتيات لتحسين كفاءة الشبكات ، وزيادة فعاليتها وتوظيفها في التدريب .

- قلة الاهتمام بالوسائل ومعينات التدريب في برامج التدريب عن بعد ، بما فيها الرسوم والأشكال التوضيحية في الوقت الذي يوفر فيه الحاسب والوسائط المتعددة مجالا واسعا لاستخدام هذه المعينات والوسائل في تفعيل التدريب .
- غياب المواصفات الهندسية والفنية والتربوية في أماكن وقاعات التدريب عن بعد، وبالتالي لا تتوفر البيئة والمناخ المناسب للتدريب الفعال .
- قصور أعمال الصيانة للأجهزة والآلات المستخدمة في قاعات التدريب عن بعد مما يؤثر على كفاء هذه الأجهزة والمعدات ، وعدم توظيفها في العملية التدريبية .

### هوامش الفصل الثالث

- ١- أحمد باشا ت: أسس التدريب ، دار النهضة العربية، القاهرة، ب.ت.
- ٢- عقيل محمود رفاعي: تقويم البرامج التدريبية أثناء الخدمة، المجلة المصرية للتقويم التربوي، القاهرة، ١٩٩٩.
- ٣- محمد أحمد عوض: تدريب معلمي المواد الفنية الصناعية، النظرية والعملية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية بموهاج، ١٩٧٨.
- ٤- Guab awoke, steely M: training teacher of Adults and immature program occasional papers, opposite.
- ٥- عقيل محمود رفاعي : دراسة تشخيصية لصعوبات التدريب عن بعد ، مجلة مستقبل التربية العربية ، المركز العربي للتنمية، القاهرة، ١٩٩٩.

## الباب الثاني

يتضمن هذا الباب مايلي:

الفصل الرابع : ١- تحديد الاحتياجات التدريبية .

الفصل الخامس : ٢- تخطيط وإعداد وتنفيذ البرامج التدريبية.

الفصل السادس : ٣- استراتيجيات التدريب.

الفصل السابع : ٤- تقويم الأداء بالبرامج التدريبية .



## الفصل الرابع

### ١- تحديد الاحتياجات التدريبية

ويتضمن هذا الفصل مايلي:

- مقدمة .
- مفهوم الاحتياجات التدريبية .
- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية .
- مصادر الحصول على البيانات والمعلومات .
- أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية .
- أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية .

لما كان التدريب أحد أهم أساليب النمو المهني للفرد، ويستهدف تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعامل، من خلال تزويده بالمعلومات والمعارف والبيانات والحقائق، والاتجاهات والقيم الإيجابية المرغوبة مجتمعياً، وإكسابه المهارات المختلفة والمتنوعة اللازمة لقيامه بوظيفته بدرجة جودة عالية، مما ينعكس على المنتج، وأيضاً على الفرد العامل من خلال تحسين أدائه وبالتالي زيادة دخله المالى .

والتدريب يمر بأربع مراحل هي :

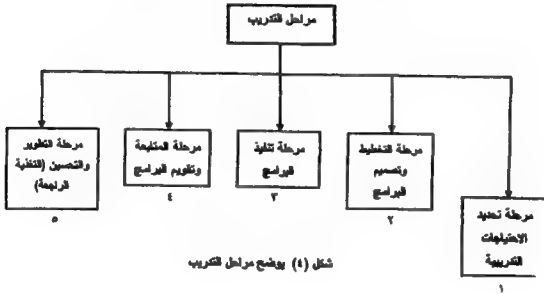
أولاً - مرحلة تقدير وتحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين.

ثانياً - مرحلة التخطيط وتصميم البرامج.

ثالثاً - مرحلة تنفيذ البرامج.

رابعاً - مرحلة المتابعة وتقويم البرامج.

خامساً - مرحلة تطوير البرامج (التغذية الراجعة) Feed Back



شكل (١) يوضح مراحل التدريب



## أولاً : تحديد الاحتياجات التدريبية

### مقدمة

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية لفئات المتدربين من أهم المراحل: عند تخطيط وتصميم البرامج التدريبية، وتحقيق أهدافها كمنتج لعملية التدريب بوصولاً للتنمية المهنية التي من شأنها تحسين أداء الأفراد لتحقيق الأهداف المرجوة .

وتقدير الاحتياجات التدريبية أحد الخطوات المهمة في نجاح التدريب ، فهي التي توجه التدريب ، وتحدد نواتجه ، لأنها تمثل المتغيرات المراد إحداثها لدى الفرد القائم بعمل ما ، وهذه المتغيرات قد تكون في المعلومات والمعارف والقيم والمهارات المتنوعة ، وعلى أساس الوظيفة الحالية أو التي يمارسها الفرد مستقبلاً .

### مفهوم الاحتياجات التدريبية

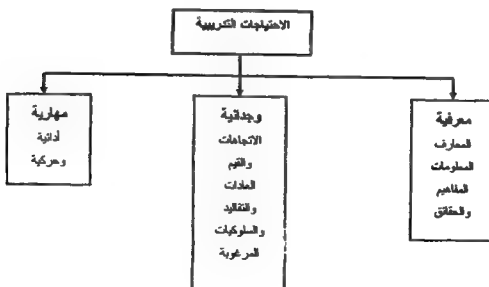
تعد الاحتياجات التدريبية مجموعة من المتغيرات المطلوب إحداثها في معلومات وخبرات العاملين لتجعلهم قادرين على أداء أعمالهم على الوجه الأكمل متمثلاً في معلومات المتدربين ومهاراتهم <sup>(١)</sup> .

إن إغفال وإهمال مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين والمستهدفين يفسد العملية التدريبية ، ويجعلها عديمة الجدوى ، ويؤدي إلى إهدار في الامكانيات المادية والإنسانية ، وإلى فشل التدريب جزئياً أو كلياً ، ويصبح نشاطاً غير ذي جدوى وفيه مضیعة للوقت والجهد والمال <sup>(٢)</sup> .

والاحتياجات التدريبية تعنى مجموعة المتطلبات من المعلومات والمعارف والاتجاهات والقيم والمهارات التى يرغب الفرد فى التزود بها للقيام بالعمل المنوط به، وبمستوى عالى من الجودة والكفاءة .

والاحتياجات التدريبية تعنى الفرق بين إمكانيات ومهارات وأداءات الفرد الحالية، وما ينبغي أن يكون عليه مستقبلاً من تمكن معلوماتي ، واكتساب مهارات وأداءات تساعد على إنجاز عمله بكفاءة وجودة. وتشمل الاحتياجات التدريبية ما يلى:

- ١- السليبيات فى أداء العاملين وأداء المؤسسة.
  - ٢- المعلومات والمعارف والخبرات الجديدة ، والمتطلبات للوفاء بمتطلبات العمل.
  - ٣- الإبداع والابتكار، ومتطلبات تحسين المنتج ،وتعظيم جودته.
  - ٤- الاتجاهات والقيم والاستعدادات والرغبات والميول .
  - ٥- المهارات الأدائية لدى العامل .
- ويمكن تحديد الاحتياجات التدريبية فى ثلاث مجموعات يوضحها شكل (٥) التالي .



شكل (٥) يوضح الاحتياجات التدريبية

وهناك بعض المجالات الأخرى التي يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية فيها وهي :

أ- توعية الأفراد بالوظائف التي يقومون بها.  
ب- إعداد الأفراد وتزويدهم بالمهارات اللازمة للوظائف التي سيقومون بها.

ج- النقل من وظيفة إلى أخرى تغير المهام والمسئوليات.

د- الترقية إلى مستوى أعلى.

هـ- استحداث وظائف جديدة ومتطورة.

و- توظيف التكنولوجيا المتطورة كالحاسب في العمل الوظيفي.

ز- ظهور مشاكل إدارية وفنية داخل المؤسسة.

ح- تحسين ظروف العمل.

وهناك بعدان يجب وضعهما في الحسبان عند تحديد الاحتياجات هما (٢) :

أ- مدى ما يمكن أن يسهم به التدريب في الحل الكلي .  
ب- نتائج حل مشاكل الأداء من خلال التدريب في مقابل الحلول البديلة الأخرى .

**أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:**

تتبع أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية للمتربين فيما يلي (١)

:

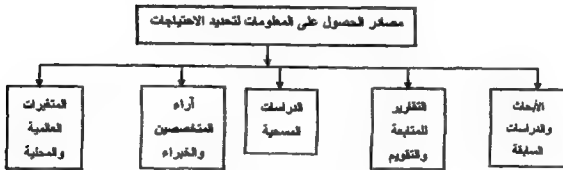
١- تعد الأساس الذي يقوم عليه أى نشاط تدريبي.

٢- توجيه التدريب إلى الاتجاه الصحيح.

- ٣- توفير الإمكانيات والموارد المتاحة ، والتي يحتاجها التدريب.
- ٤- تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد يؤدي إلى توظيف الجهد والمال والوقت بفعالية في التدريب.

**مصادر الحصول على المعلومات والبيانات لتحديد الاحتياجات**  
 يمكن تحديد مصادر الحصول على البيانات والمعلومات من خلال ما يلي (٥) :

- ١- الأبحاث والدراسات السابقة.
  - ٢- تقارير المتابعة والتقويم للأداء في البرامج التدريبية السابقة.
  - ٣- القيام بدراسات مسحية لتحديد الاحتياجات.
  - ٤- آراء الخبراء والمتخصصين في المجالات الأكاديمية والمهنية.
  - ٥- المتغيرات العالمية والمحلية.
- وشكل (٦) التالي يوضح مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية :



شكل (٦) يوضح مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية

## أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية:

يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية للمتربين من خلال

ما يلي:

### ١- تحليل التنظيم أو المنظمة

وهي تعنى تشخيص الوضع الحالى للمؤسسة ويشمل

دراسة ما يلي:

أ- أهداف المؤسسة وفحصها وتحليلها.

ب- سياسات المؤسسة ،وتشريعاتها ،ولوائحها ، واستراتيجياتها.

ج- الهيكل التنظيمى للمؤسسة ،وحداته المختلفة ، والعلاقات

بينها .

د- تحليل مشكلات الأداء الحالية بالمنظمة.

### ٢- تحليل الفرد

ويقصد به دراسة وتحليل إمكانات وقدرات الفرد ومهاراته، ومدى ملائمتها للعمل الذى يؤديه، وتحليل الأداء الواقعى للأفراد، ويشمل تحليل للمعلومات والمعارف لدى الفرد، والاتجاهات والقيم والسلوكيات، والقدرات الابتكارية والإبداعية وكذلك المؤهلات والخبرات وحتى الخصائص والسمات الشخصية بهدف رفع مستوى الأداء للفرد من خلال تطوير المهارة الحالية، أو تزويده بمهارات جديدة ومستحدثة.

### ٣- تحليل الوظيفة

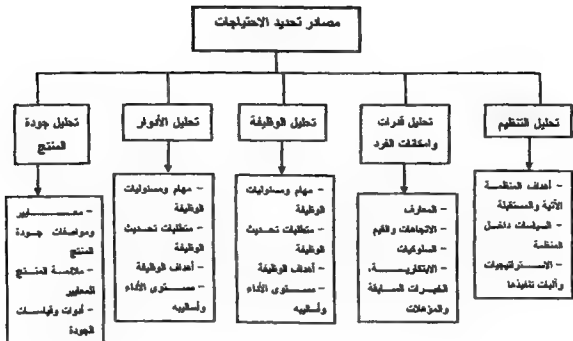
ويعنى دراسة وتحليل الوظيفة التى يقوم بها الفرد، والمهارات التى تعتمد عليها، ومستويات هذه الوظيفة واحتياجاتها، وتعتمد هذه الدراسة على توصيف الوظيفة الحالية، وكيفية تطويرها مستقبلاً، وأهداف الوظيفة، ومواصفات شاغل الوظيفة، والأداء الذى يقوم به الفرد خلال قيامه بأعباء الوظيفة، وتحليل المهام، والظروف التى تؤدى فيها، ووضع معايير للأداء الجيد.

### ٤- تحليل الأدوار

ويعنى دراسة وتحليل الأدوار الحالية للفرد، والأدوار المستقبلية، والأساليب التى تؤدى بها هذه الأدوار، سواء كانت أدوار رسمية أو واقعية، والأدوار التى يجب أن يقوم بها الفرد أى الدور المثالي.

### ٥- تحليل جودة المنتج

ويعطى هذا الاهتمام بدراسة وتحليل معايير الجودة والإتقان التى يمكن قياس المنتج على ضوئها، مع توفر المؤشرات للدالة على ذلك، وتطوير قياسات الجودة، وشكل (٧) التالى يوضح مصادر تحديد الاحتياجات للتدريبية .



شكل (٧) التالي يوضح مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية .

وهناك من يطرح مجموعة أخرى من المصادر والطرق لتحديد الاحتياجات التدريبية للمكتربيين قد تتفق مع ما سبق من مصادر في بعض محاورها ومضمونها، وقد تضيف إليها بعض المصادر الأخرى، ومن هذه المصادر والطرق ما يلي <sup>(١)</sup> :

١- تحليل شجرة التنظيم وتتضمن واجبات الأقسام والأفرع في ضوء التفاعل الحادث في التنظيم وطبيعة الأنظمة واللوائح والسياسات

داخل المنظمة، ودرجة ملائمة التنظيم للأهداف ومتطلبات العمل وتقويم فعاليته.

- ٢- إصابات العمل وإعادة التأهيل، وما يترتب على ذلك من إعادة تأهيل الأفراد مهنيًا ونفسيًا لإعادتهم إلى حياة العمل.
- ٣- مشكلات السلوك الإنساني داخل العمل.
- ٤- عند التعثر في الوفاء بمتطلبات السوق.
- ٥- عند إدخال تطورات تكنولوجية جديدة.
- ٦- عند تعديل أو إدخال تحديات في شجرة التنظيم.

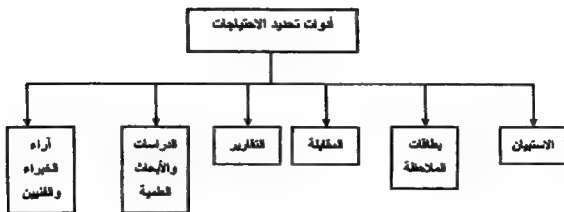
الوسائل والأدوات التي تستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية:

يستخدم في تحديد الاحتياجات بعض

الأدوات منها :

- ١- الاستبيان بأنواعه المختلفة (المطلق والمفتوح).
- ٢- بطاقات ملاحظة أداء الأفراد.
- ٣- المقابلة بأنواعها المختلفة.
- ٤- تقارير الرؤساء والمديرين والموجهين.
- ٥- الدراسات والأبحاث العلمية.
- ٦- آراء الخبراء والفنيين. وشكل (٨) التالي يوضح أدوات تحديد الاحتياجات :





شكل (٨) يوضح أنواع تحديد الاحتياجات التدريبية

نموذج استمارة تحديد الاحتياجات التدريبية

بيانات عامة:

- ١- الاسم:..... ٧-
- .....
- ٢- الوظيفة الحالية:..... ٤- الوظيفة السابقة:.....
- ٥- المؤهلات الدراسية:..... ٦- عدد سنوات الخبرة:.....
- ٧- الدورات التي حضرها المتكرب:.....

م	عنوان الدورة	الهدف منها	الجهة المنفذة	التاريخ	المدة	ملاحظات
١						
٢						

٨- الموضوعات التي سبق للمتدرب دراستها في البرنامج السابق:

أ-.....

ب-.....

ج-.....

د-.....

٩- الموضوعات التي يرغب المتدرب في دراستها بالبرنامج الجديد:

أ-.....

ب-.....

ج-.....

د-.....

## هوامش الفصل الرابع

- <sup>١</sup> - خالد طه الأحمد: تكوين المعلمين من الإعداد إلى التدريب، دار الكتاب الجامعي، الطبعة، ٢٠٠٥.
- <sup>٢</sup> - المرجع السابق.
- <sup>٣</sup> - عبد الرحمن توفيق : مهارات أخصائي التدريب ، مركز خبرات الإدارة المهنية، القاهرة، ٢٠٠٥ .
- <sup>٤</sup> - رافت عبد الفتاح: ميكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠١.
- <sup>٥</sup> - المرجع السابق.
- <sup>٦</sup> - عقيل محمود رفاعي: تقويم البرامج التدريبية أثناء الخدمة، المجلة المصرية للتقويم التربوي، ١٩٩٩..

## الفصل الخامس

ثانياً - تخطيط وتصميم البرامج .

ثالثاً - تنفيذ البرامج .

ويتضمن هذا الفصل مايلي :

- ثانياً :تخطيط وتصميم البرامج التدريبية .
- مفهوم تخطيط البرامج .
- أسس تخطيط البرامج ، وأنواع التخطيط .
- مراحل التخطيط .
- ثالثاً: تنفيذ التدريب وخطواته.
- نماذج تطبيقية مقترحة لتخطيط برنامج ورشة العمل .

## ثانيا - مرحلة التخطيط وتصميم البرامج

### ملفمة

بعد التخطيط ضرورة ملحة للإدارة الفعالة، إذ أن التخطيط العلمي يحدد الاحتياجات والمتطلبات اللازمة للتنمية في ضوء الأهداف المراد تحقيقها ، والتخطيط بين كيفية العمل ، ومن يقوم به في مدى زمني محدد .<sup>(١)</sup>

ونأتي مرحلة تخطيط وتصميم البرامج بعد مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية ، وتحليل هذه المتطلبات التدريبية التي تبني عليها الخطط والبرامج لتحسين أداء الأفراد، وتطوير مستوى المنتج.

والتخطيط هو تحديد أهداف المشروع ، والطرق اللازمة لتوجيه الأفراد في نشاطاتهم لتحقيق هذه الأهداف بطريقة سهلة غير معقدة<sup>(٢)</sup> ، كما أنه عملية تستهدف تحديد الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات والسياسات اللازمة لتحقيق مجموعة من الأهداف المؤسسية بكفاءة وجودة عالية .

### مفهوم التخطيط للبرامج التدريبية:

اختلفت التعريفات حول مفهوم التخطيط شأنه شأن المفاهيم الأخرى ، وإن حوت كلها على عناصر مشتركة للتخطيط فهم بينها ، ويمكن تعريف التخطيط بأنه عملية هادفة تتضمن القيام بمجموعة من الإجراءات واتخاذ القرارات للوصول إلى أهداف محددة، وعلى مراحل

زمنية مع الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق تلك الأهداف المنشودة.

وعلى هذا فإن للتعريف السابق يتضمن تحديد ما يلي:

- (أ) الأهداف العامة ، وترجمتها إلى أهداف إجرائية .
- (ب) الأنشطة والأعمال التي ينبغي تنفيذها لتحقيق الأهداف.
- (ج) الإمكانيات والموارد المتاحة والاستخدام الأمثل لها.
- (د) توقيتات زمنية ومرحل لتتقيد المشروعات المخططة.
- (هـ) أساليب ووسائل تقويم الأداء، والمنتج للبرامج التدريبية.

أسس تخطيط البرامج:

تعتمد عملية التخطيط على مجموعة من الأسس منها ما يلي:

- ١- يتضمن جميع مكونات وعناصر عملية التدريب .
- ٢- يرتبط التخطيط بالإمكانيات والموارد المتاحة.
- ٣- يوظف التخطيط لخدمة أفراد المجتمع.
- ٤- يؤكد في برامجه على تحقيق العلاقات والقيم الاجتماعية بين الأفراد .
- ٥- يحقق التكامل بين الخبرات المختلفة للمتدربين والمحاضرين لتحقيق الأهداف .
- ٦- يعتمد على المشاركة الإيجابية لجميع عناصر المؤسسة .
- ٧- يتيح قدراً من المرونة عند تنفيذ البرامج والمشروعات .
- ٨- يتضمن أساليب وأدوات تقويم علمية وموضوعية .

## أنواع التخطيط:

يمكن تقسيم التخطيط إلى عدة أنواع في ضوء المعيار أو المجال الذي في ضوئه يتم التقسيم كما يلي:

١- من حيث شمولية التخطيط يقسم إلى:

(أ) التخطيط الشامل للبرامج  
(ب) التخطيط الجزئي للبرامج

٢- وعلى أساس الجهة القائمة بالتخطيط وموقعها في التقسيم الإداري يقسم إلى:

(أ) التخطيط المركزي للبرامج  
(ب) التخطيط المحلي للبرامج

٣- من حيث الزمن يمكن تقسيم التخطيط إلى:

(أ) التخطيط قصير المدى  
(ب) التخطيط متوسط المدى  
(ج) التخطيط بعيد المدى.

٤- من حيث المكان يمكن تقسيم التخطيط إلى:

(أ) قومي  
(ب) إقليمي  
(ج) محلي



## مراحل التخطيط للبرامج التدريبية:

(أ) : مرحلة إعداد خطة التدريب وتتم بالخطوات التالية:

- ١- تحديد الأهداف العامة والإجرائية.
- ٢- دراسة الواقع الراهن.
- ٣- تحديد مجالات الخطة وجوانبها.
- ٤- تحديد للتكلفة للخطة.
- ٥- تحديد وسائل وأماكن التنفيذ.

(ب) : مراحل تنفيذ الخطة التدريبية.

(ج) : مرحلة المتابعة وتقييم الخطة

الخطة التدريبية:

هي استراتيجية منظمة لتحقيق الأهداف المرجوة في مدة زمنية محددة، أو بمعنى آخر محاولة لترجمة السياسات (الكفايات والأهداف وما يرتبط بها من مشروعات وبرامج) إلى واقع عملي .

خطوات تصميم البرنامج :

يمكن تحديد خطوات البرنامج فيما يلي :

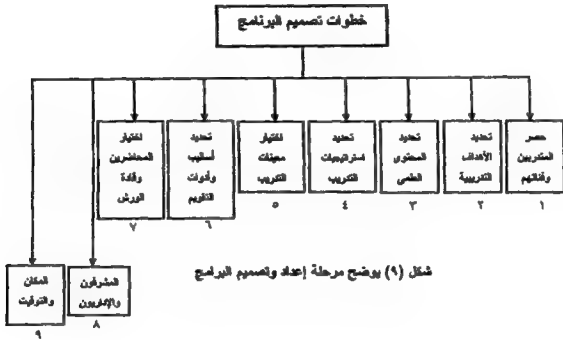
- ١- حصر المتدربين وتحديد فئاتهم .
- ٢- تحديد الأهداف العامة والسلوكية.
- ٣- تحديد موضوعات التدريب (المحتوى).
- ٤- اختيار استراتيجيات التدريب.
- ٥- توفير معينات التدريب والوسائط التدريبية .
- ٦- تحديد أساليب ووسائل تقييم البرنامج.

٧- المحاضرون وقادة الورش.

٨- المشرفون والإداريون في التكريب.

٩- اختيار المكان المناسب والتوقيت.

وشكل (٩) يوضح خطوات تصميم البرنامج :



## ١- حصر المتدربين وتحديد فئاتهم

تعد عملية حصر المتدربين (الأفراد المراد تدريبهم) وتحديد فئاتهم من المديرين ونوابهم ، ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية والإنتاجية ، من العوامل المهمة عند تخطيط أى برنامج تدريبي ، مما يساعد على تجنيد عدد الدورات ، وعدد المتدربين فى كل دورة بومدى ملائمة المكان للمحاضرات وورش العمل ، والمحاضرين وغير ذلك .

- ويمكن تحديد فئات المتدربين على أساس أن لكل فئة من الفئات لديها احتياج تدريبي ،وعند اختيار المتدربين يتم مراعاة الآتي:
- الاحتياجات التدريبية الملحة.
  - المؤهلات العلمية والخبرة للمتدربين.
  - التخصص العلمي والوظيفي .
  - قدرات وإمكانات المتدربين وحالتهم الصحية.

وبعد حصر المتدربين وتحديد فئاتهم ، يتم تقدير الاحتياجات والمتطلبات التدريبية لكل فئة، مع الأخذ فى الاعتبار المؤهلات العلمية، والخبرة العملية ، والدورات السابقة التى حصل عليها المتدرب، ومدى الاستفادة منها، ومدى تأثيرها على العمل والأداء الوظيفي .

كما يترتب على حصر المتدربين مايلي :

- ١- تحديد الأعداد الإجمالية للمتدربين .
- ٢- عدد الدورات التى يمكن أن تلبى احتياجات المتدربين .
- ٣- المواد التدريبية .

- ٤ - فاعاب ورش العمل .
- ٥ - الأجهزة والأدوات والخامات والمعينات .
- ٦ - الإداريون والمشرفون في كل دورة .
- ٧ - المحاضرون وقادة الورش .
- ٨ - إخلاءات الطرف للمتربين .
- ٩ - عدد الوثائق والشهادات التي تمنح للمتربين .
- ١٠ - تكلفة المتكرب في الدورة الواحدة .
- ١١ - إجمالي تكلفة الدورات والميزانية .
- ١٢ - أماكن الإقامة والإعاشة للمتربين إذا كان التدريب يحتاج لذلك .
- ١٣ - إنشاء قاعدة بيانات عن المتدربين وفئاتهم ، ومؤهلاتهم ، والدورات السابقة ، ومستوى الأداء ، وتاريخ كل دورة ، وتاريخ التعين ومكان العمل وغير ذلك .

## ٢- تحديد الأهداف التنظيمية والتدريبية :

تعد الأهداف على جانب كبير من الأهمية للتدريب، حيث يعتبر موجهات للتدريب، وإطار مرجعي للحكم على جودة التدريب ومدى نجاحه، وإذا كان التدريب يستهدف تزويد الفرد بالمعلومات والمعارف والاتجاهات والقيم والسلوكيات، والمهارات الأدائية، فمن الضروري إكسابه، أنماطاً سلوكية مغايرة لما تعلمه أو تعديلها أو إزالتها، مما يساعد المتكرب على نهج سلوك جديد يزيد من مستوى أدائه، وتفاعله مع بيئة العمل.

ولذلك تمثل خطوة تحديد الأهداف وصياغتها خطوة أساسية في تخطيط البرنامج التدريبي سواء كانت أهداف عامة، وإجرائية، بحيث يتحقق التحديد الواضح والتحقق لأهداف التدريب في صورة سلوكية، وتكون قابلة للقياس والملاحظة، وتركز على نواتج التدريب وليس لأنشطة المتدربين.

#### أسس وضع الأهداف العامة للتدريب:

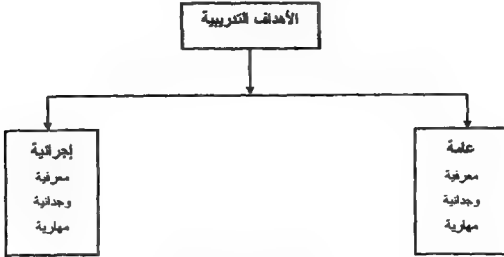
عند تحديد هذه الأهداف لابد من مراعاة الأسس التالية:

- ١- دراسة وتحليل ظروف المتدربين، وقدراتهم، واتجاهاتهم، وسلوكياتهم.
- ٢- الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في التدريب، بالتنمية البشرية.
- ٣- تحديد الأهداف في شكل عبارات وصفية للأداء العام.
- ٤- شمولية الأهداف العامة لجميع احتياجات المتدربين ومتطلباتهم.
- ٥- مراعاة الامكانيات المادية والبشرية المتاحة.

#### نماذج لصياغة الأهداف العامة للبرامج التدريبية

- ١- تنمية مهارات العاملين في تقويم الأداء المؤسسي .
- ٢- تنمية مهارات مسئولى وحدات التدريب في مجال تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج.
- ٣- تحسين أداء العاملين في مجال إدارة جودة المنتج .
- ٤- رفع كفاءة المعلمين المهنية.
- ٥- إكساب العاملين الكفايات الوظيفية .
- ٦- إكساب العاملين مهارات العمل التعاوني.
- ٧- تحسين أداء المعلمين في مجال التقويم المتطور.
- ٨- الارتقاء بأداء الأفراد مهنيًا.

وشكل (١٠) التالي يوضح أنواع الأهداف التدريبية :



شكل (١٠) يوضح أنواع الأهداف التدريبية

س: لماذا تحدد الأهداف الإجرائية؟

يتم تحديد الأهداف الإجرائية لما يأتي :

- ١- التوافق مع احتياجات المتعلم وقدراته.
- ٢- اختيار المحتوى العلمي.
- ٣- تحديد استراتيجيات التدريس المناسبة.
- ٤- اختيار معينات التدريس التي تسهم في تحقيق الأهداف.
- ٥- تحديد أنشطة المتعلم وأعماله التحريرية والعملية.
- ٦- التقويم في ضوء هذه الأهداف.
- ٧- اختيار أدوات التقويم المناسبة للأهداف.

## مواصفات الأهداف السلوكية:

تتصف الأهداف السلوكية بما يلي :

- ١- أن يعكس الهدف السلوكي حاجة لدى الطالب المستهدف.
- ٢- أن يصاغ على هيئة نتائج سلوكي منتظر من الطالب.
- ٣- أن يكون قابلاً للملاحظة المباشرة.
- ٤- أن يكون قابلاً للقياس والتقييم بالوسائل والأدوات المتوفرة.
- ٥- أن يرتبط بالمناهج المقررة للطلاب المستهدفين.
- ٦- أن يكون مناسباً لقدرات الطلاب وخبراتهم السابقة.
- ٧- أن يكون قابلاً للتحقيق في الوقت المخصص له بالنسبة لكل طالب من الطلاب أصحاب العلاقة.
- ٨- أن يكون واضحاً ومحدداً بشكل دقيق بعيداً عن التقيد والغموض.
- ٩- أن يشتمل على إشارة لشروط تحقيقه.
- ١٠- أن يتضمن تحديداً لمستوى الأداء المطلوب.
- ١١- أن تكون الأهداف متكاملة، ومتوازنة بالنسبة لحاجات المتعلم.
- ١٢- أن تشير إلى المحتوى المستهدف بوضوح ودقة.

## مستويات الأهداف التعليمية والتدريبية وصياغتها

يعد تصنيف بلوم من أكثر التصنيفات انتشاراً في مجال الأهداف

التعليمية والتي تنور حول مجالات ثلاثة هي:

- ١- المجال المعرفي Cognitive Domain.
- ٢- المجال الوجداني Affective Domain.
- ٣- المجال النفسي Psychomotor Domain .

## مستويات الجاذب المعرفي

- التذكر: وهو استدعاء المعارف والمعلومات والمفاهيم والحقائق كما عرضت أو درست، وهو أدنى المستويات المعرفية في مثلث بلوم للأهداف في المجال المعرفي.
- وأهم الأفعال التي يمكن استخدامها في هذا المستوى:
- يعرف - يصف - يحدد - يذكر - يختار - يستدعي - يسترجع.

مثل:

- أن يحدد المتكرب مواصفات الهدف الإجرائي .
- أن يذكر المتكرب مستويات المجال المعرفي.

## - الفهم Comprehension

- وهو مستوى أعلى من الحفظ والتذكر ويتضمن استيعاب موضوع التعلم وتنظيمه وإدراك العلاقات بين عناصره وأجزائه، ويجعل لما تم حفظه واختزانه معنى ومغزى أكبر لدى الطالب ويساعده على الاحتفاظ لما تم تعلمه لمدى زمني أطول.
- وهناك ثلاثة مستويات للفهم هي :

- ١- التحويل أو الترجمة Translation.
  - ٢- للتفسير أو التأويل Interpretation.
  - ٣- التصميم أو الاستكمال Extrapolation.
- وأهم الأفعال التي يمكن استخدامها في هذا المستوى:
  - يحول - يترجم - يوضح - يفسر - يفرق - يعمم - يميز - يعطى أمثلة
  - يلخص - يعلل



مثال:

- ١- أن يوضح المتكرب خطوات التعلم التعاوني.
- ٢- أن يميز المتكرب بين الهدف العام والهدف السلوكي.

### - التطبيق Application

وهو استخدام التجريدات أو التعميمات في مواقف خاصة أو ملموسة وهذه التجريدات قد تكون في صورة أفكار عامة أو مفاهيم أو قواعد أو نظريات، ويمكن للمتكرب أن يستخدم ما تعلمه من معلومات ومعارف في مواقف جديدة .

وأهم الأفعال التي يمكن استخدامها في هذا المجال:

يطبق - يعمم - يختار - يطور - ينظم - يستعمل - يصنف - يربط - يعدل - يبرهن - يرسم - ينتج.

### - التحليل Analysis

وهذا المستوى يتعلق بالقدرة على تجزئة الموضوع وتحليلها وترتيبها بصور بسيطة، ويظهر العلاقات بين الأفكار الرئيسية للمادة العلمية، مما يساعد على توضيح للموضوع المراد دراسته. وأهم الأفعال التي يمكن استخدامها في هذا المستوى:

يحلل - يوازن - يصنف - يقسم الموضوع إلى عناصر أصغر، يقارن - يوضح - يعين - يشير إلى.

### - التركيب Synthesis:

وهو أحد مستويات المجال المعرفي، ويكون المتكرب قادرًا على جمع العناصر والأجزاء لتكوين موضوع متكامل أو وحدة

دراسيين ويعتمد ذلك على اختيار العناصر وربطها وترتيبها وتركيبها بحيث يتكون شكل أو موضوع لم يكن موجوداً من قبل. وأهم الأعمال التي يمكن استخدامها في هذا المستوى: يركب - يؤلف - ينتج - يقترح - يخطط - يعدل - يربط - يصنف - يشق - يرصد تنظيم شيء ما.

### - التقييم Evaluation:

وهو أعلى المستويات المعرفية ، ويتعلق بالقدرة على إصدار الحكم الحكمي والكيفي على موضوع ما أو بشكل أو صورة أو غير ذلك، وقد يصدر هذا الحكم في ضوء معايير داخلية أو معايير خارجية.

وأهم الأعمال التي يمكن استخدامها في هذا المستوى: يحكم - يقرر - يوازن - يقيم - يناقش - يخلص - يفند - يقرر - يبرر - بطور.

### مستويات المجال الوجداني

- الاستقبال Receiving: وهو الانتباه إلى الشيء أو الموضوع، ويبدأ من قيام المدرب بجذب انتباه المتدرب نحو موضوع ما والوعي به.

- الاستجابة Responding : وهو مستوى الرضا أو القبول، وقيام الفرد برد فعل واهتمام تجاه الموضوع الذي يدرسه.

- التقويم Valuing: وهو يعني أن الفرد يشعر بقيمة الموضوع أو الشيء أو السلوك، ولذلك يتقبله ويقدره.

- التنظيم القيمي Value organization: وهو قدرة الفرد على بناء نظام قيمي يعتز ويتمسك به.
- التمييز: ويتعلق بقدرة الفرد على التمييز بين القيم والسلوكيات المتباينة.

#### الأفعال :

- يصفى - يبدى اهتماماً - يبدى رغبة - ينتبه - يطيع - يتمنى - يشارك
- يذكر - يهاجم - يعرض - يدعو إلى - يؤيد - يحب - يكره - يعتز
- يقرر - يؤمن بـ - يضحى - يتمسك - يحترم - يقاوم - يتابع
- يحتسب - يحض.

#### مثال:

- أن يبدى المتكرب اهتماماً بموضوع التكريب.
- أن يشارك المتكرب زملائه فى التكريب بفعالية.

#### مستويات المجال المهارى

وهو ما يعرف بالمجال النفسحركى أو الجانب الأدايى

الحركي، ويتضمن :

- ١- المحاكاة والتقليد.
- ٢- التناول أو المعالجة للموضوعات.
- ٣- الإحكام.
- ٤- التفضيل.
- ٥- التطبيق.

### الأفعال:

يقلد - يكرر - يحاكي - ينسخ - يرسم - يركب - يتقن - يجيد - ينفذ  
يجودة - يعجز - يصمم - يشيد - يطور - يكون - يبتكر .

### مثال:

- أن يحاكي المتكرب أسلوب التعلم التعاوني مع زملائه.
- أن يصمم المتكرب مواقف تدريبية داخل الفصل .

### ٣- المحتوى العلمي :

- يقصد به المادة العلمية التي تتضمن المعارف والمعلومات والمفاهيم والحقائق التي تقدم للمتكربين بفرض توظيفها إلى ممارسات أدائية جديدة تحسن مستوى الفرد وتطور إنتاجه .
- ويجب أن يتم المحتوى وفق المعايير التالية :
- ١- يرتبط المحتوى بالأهداف العامة بالتدريب .
  - ٢- وجود أهداف إجرائية لكل مادة تدريبية .
  - ٣- يتضمن محتوى الأهداف المعرفية والوجدانية والمهارية .
  - ٤- وجود تناسق وترابط بين عناصر المادة .
  - ٥- حداثة المادة ونقته .
  - ٦- يقوم المتخصصون بإعدادها .
  - ٧- تراعى مستويات المتكربين وخبراتهم السابقة .
  - ٨- خلو المحتوى من الأخطاء الطوية واللغوية .
  - ٩- يلبي الاحتياجات التدريبية للمتكربين علميا ومهنيا .

- ١٠- يتضمن الرسوم والإشكال، والجدول، والصور التي توضح .
- ١١- يقسم الموضوع إلى عناصر رئيسة، وأخرى فرعية .
- ١٢- يتضمن أنشطة ، وتطبيقات عملية يمارسها .

وهذه المعارف والمعلومات التي تقدم للمتدربين في شكل محتوى تدريبي يؤدي إلى تغير، وتكوين في الاتجاهات و غرس القيم، وتحقيق الرضا الوظيفي إلى العامل، إضافة إلى اكتساب المهارات التي يكتبها في عمله ، تطور الأداء ، وتحسن المنتج ، وصولا إلى الجودة، ومعدلات الأداء التي تلائم هذه الجودة ، ويجب على المتخصص في المحتوى التدريبي مراعاة ما يلي :-

- ١- ترابط الموضوع مع محتويات للتدريب الأخرى .
- ٢- مراعاة التسلسل عند عرض موضوعات ومواد التدريب .
- ٣- الوقت المخصص لتقديم المحتوى .
- ٤- دافعية المتدربين ، ومدى نجاح المحتوى في استثارة حماسهم ودافعيتهم .
- ٥- إمكانية تطبيق المحتوى في شكل أدوات وممارسات في ميدان العمل للوظيفي .
- ٦- يوفر محينات التدريب من الوسائل لتوظيفها في التدريب.
- ٧- وجود أنشطة ، ومواقف للحكم على مستوى أداء الدارسين في التدريب .
- ٨- تنوع الأنشطة ، والأدوات لتقويم أداء المتدربين .
- ٩- مراعاة خصائص تعليم الكبار، وتفضيلا تهم العلمية والاجتماعية النفسية .

#### ٤-اختيار استراتيجيات التدريب

يحد اختيار استراتيجيات التدريب من أهم العمليات في منظومة التدريب، وتحديد الإستراتيجية المناسبة يجعل التدريب فعالاً، وتسهم مع المحتوى ومعينات التدريب، ودافعية الدارسين لتحقيق أهداف التدريب ، وزيادة إنتاجيته ، وتحقيق الجودة .

وعند اختيار إستراتيجية التدريب يجب مراعاة عدة معايير منها :

- ١-ملائمة الإستراتيجية لنواتج التعلم والتدريب .
- ٢- تراعى خصائص نمو المتدربين .
- ٣- يضع خبرات المتدربين في الاعتبار أثناء تنفيذها .
- ٤- يربط بالمحتوى العلمي و الأكاديمي في التدريب .
- ٥- تشجع الدارسين على النقاشات والحوارات في التدريب ، وأهدافه بوضاياه .
- ٦- إثارة دافعية المتدرب وتحفيزه .
- ٧- إتاحة الفرص للمتدربين للتفكير ، والإبداع العقلي والعملي .
- ٨-توظف معينات التدريب لتحقيق نتائج جيدة للتدريب .
- ٩- تهيئة تعليمية وتدريبية فعالة .
- ١٠-توفر الفرص للنمو المهني .
- ١١- تستخدم أنشطة وتطبيقات عملية ، تجعل المتدرب في مواقف أقرب إلى الميدان العملي .
- ١٢- تحقق الرضا النفسي ، والتقدير الذاتي للمتدرب .
- ١٣- تسمح بالتقويم البنائي والتغذية الراجعة لتطوير الأداء .
- ١٤- معارسة المتدرب لحقوقه الإنسانية ، على اعتبار أنه إنسان له حقوق وواجبات .

وسوف نخصص فصلا عن أهم استراتيجيات التدريب .

#### ٥ - معينات التدريب:

وهي بمثابة الوسائل أو الوسائط التي يستخدمها المدرب لتوضيح المادة التدريبية، وتفعيلها، وجذب انتباه المتدربين ،وزيادة دافعيتهم فى التدريب، واستيعاب الخبرات التي تقدم لهم خلال البرنامج. ومن هذه المعينات والوسائل مايلي:

- الصور والرسومات والأشكال والسمبورة والشفافيات.
- التسجيلات والأفلام السمعية والمرئية.
- برامج الحاسب.
- الأقراص المدمجة (CDS).
- الفيديو كونفرانس.
- شبكة الانترنت.
- الزيارات والرحلات.
- مصادر المعرفة.
- جهاز عرض الصور والشفافيات (الأوفرهيد برجكتور)

#### شروط ومواصفات المعينات التدريبية :

يجب أن يتوفر فى المعينات التدريبية ما يلى:

- ١- اقتصادية وغير مكلفة.
- ٢- ترتبط بالمحتوى للتدريب.
- ٣- تسهم فى تحقيق الهدف أو الأهداف المنشودة.

- ٤- التنوع في الوسائل.
- ٥- جذب انتباه المتدربين.
- ٦- بياناتها واضحة ودقيقة.
- ٧- سهولة استخدامها.
- ٨- مناسبة لخصائص نمو المتدربين.

### ٦- أساليب والنوات تقويم البرنامج: يتم تقويم البرنامج من خلال:

- أ- الاختبار القبلي والبعدي للمتدربين.
- ب- استطلاع رأي حول البرنامج ويجب عليه المدرب والمتدرب، والإداريين والخبراء.
- ج- بطاقة ملاحظة لكل من المدرب والمتدرب.
- د- المقابلة للمتدرب والمدرب والإداريين مثلا.
- هـ- تحليل الإنتاج الفردي والجماعي للمتدربين.

### وهنا يجب التأكيد على :

- مدى تحقق نواتج التدريب المعرفية والوجدانية والمهارية .
- مدى رضا المتدربين عن التدريب .
- مدى رضا المدربين .
- حجم التغيرات الأدائية التي طرأت على أداء المتدرب بعد التدريب .
- مدى رضا الصلاء عن أداء الفرد بعد التدريب .
- مقدار الاستفادة من التدريب .



## ٧- اختيار المدربين (من المحاضرين وقادة الورش ):

ويتم اختيار المدربين على أساس ما يلي:

- السمات الشخصية للمدرب (الانتران الاتفعالي ، سعة الصدر ، الهدوء .. إلخ).
- التخصص العلمي والأكاديمي.
- التمكن من المادة العلمية.
- القدرة على التعامل مع الآخرين واحترام قدراتهم.
- التمكن في أساليب التدريب.
- مهارات القيادة والسيطرة لديه .
- إجادة مهارات الاتصال والتواصل.
- القدرة على التعامل مع الجماعات بكفاءة.
- الإلمام بمصادر المعرفة.

## ٨- المشرفون والإداريون :

- وهم جزء أساسي وهام لنجاح التدريب ، حيث يمثلون عنصر رئيسيا من منظومة التدريب ، نظرا للمهام والمسؤوليات التي يقومون بها ، ولذلك يجب إعدادهم الإعداد الجيد، وتتوفر فيهم مايلي :
- التأهيل العلمي .
  - الخبرة العملية .

## ٩- تحديد مكان وتوقيت التدريب:

يتم تحديد المكان من حيث مسعة المكان والمقاعد بومدى مراعاتها لخصائص نمو المتربين، ومدى كفاية الإضاءة والتهوية، وبعيد عن الضوضاء والتلوث.

وبالنسبة للزمن يجب مراعاة أن يتخلل التدريب فترات راحة، وأن يكون مناسباً لمحتوى البرنامج وأنشطته المختلفة، وتحقيق أهداف التدريب المرجوة، ولذلك تحدد الساعات التدريبية اليومية في ضوء أهداف التدريب ، وموضوعاته ، وكلفته .

## ١٠- كلفة البرنامج:

تحدد الميزانية للبرنامج على أساس ما يلي:

- أ- اللواتح المالية للتدريب.
- ب- عدد أيام البرنامج.
- ت- مكافأة الإداريين والمشرفين ، وفئة كل منهم.
- ج- مكافأة المدربين على أساس الساعة التدريبية.
- د- تكلفة المادة المطبوعة أو الأدوات المستخدمة كالأقلام، والشفافيات وغير ذلك.
- هـ- نظام الإقامة والتغذية للمتربين والمدربين.
- و- بدل السفر لكل الفئات المشاركة في البرنامج.

وعموماً بالنسبة لبرامج التدريب التي تتم داخل المدرسة لا تحتاج إلى ميزانيات كبيرة، ويمكن أن تحدد ميزانية كل برنامج في ضوء الإمكانيات المالية ، والبشرية المتاحة.

#### ١١- تصميم جداول التدريب :

وتنقسم الجدول الخاصة ببرنامج التدريب إلى الجدول الزمني للبرنامج ، وتشمل اليوم والتاريخ والمحاضرات ، وأسماء المحاضرين وزمن كل منها ، والورش وزمنها ومناقشة الإنتاج وتقديمه يومياً.

اليوم التاريخ	الموضوعات	الزمن		راحة	الورش		متابعة الإنتاج	
		الساعة	الساعة		الساعة	الساعة	الساعة	الساعة
السبت								
الأحد								
الاثنين								
الثلاثاء								
الأربعاء								
الخميس								

## نموذج تحليلي لموقف تدريبي:

### ١- اختر الهدف التعليمي العام

الخطوة الأولى هي تحديد الناتج الكلي الذي يكتسبه الدارس أو المفترض أن يتعلموه بعد مرورهم بخبرات تدريبية مجتمعة، وهذا الهدف العام يشق من أهداف أكبر وأعم وأشمل من المعارف والخبرات والقيم والسلوكيات .

### ٢- حلل الهدف التعليمي العام :

بعد أن تختار وتحدد الهدف العام ، تقوم بتحليله ، وتحدد الخطوات التي يقوم بها المتكرب، وهذا الهدف يتضمن مجموعة من المعارف والمفاهيم والاتجاهات والمهارات التي يكتسبها المتكرب ، وتؤدي إلى تحسين في الأداء .

### ٣- ضع أهدافا إجرائية :

يأتي بعد اختيار الهدف العام وتحليله ، ترجمة هذا الهدف إلى أهداف إجرائية سلوكية، تنصف بالقلبية للقياس والملاحظة، وتركز على نواتج التدريب ، مع تحديد الحد الأدنى للأداء ، بحيث تشمل الأهداف المعرفية والوجدانية والمهارية .

### ٤- حلل قدرات الدارسين واستعداداتهم :

بعد تحليل الهدف العام ، ووضعه في صورة أهداف إجرائية ، قسم بتطيل موازى لقدرات الدارسين ، وإمكاناتهم ، وأداءاتهم ، واستعداداتهم ، وكذلك رغبتهم ، والمواقف والخبرات العملية التي يمارسون فيها هذه المهارات ، وبجوانبها المختلفة .

٥- اختر إستراتيجية التعلم والتدريب الملائمة:  
بعد القيام بالخطوات السابقة بدءاً من تحديد الأهداف وترجمتها ، وبناءا عليها، يتم اختيار الإستراتيجية المناسبة للموقف التدريبي والتدريبين وخبراتهم ، وإجراء تغذية مرتجة بصفة مستمرة .

٦- حدد معينات التدريب :  
من الطبيعي وبعد تحديد العناصر المسابقة للتدريب ، أن تحدد معينات التدريب المرتبطة بالأهداف والمحتوى العلمي والتدريبي ، والتي تتكامل مع إستراتيجية التدريب لتحقيق الأهداف ، مع ضمان جودة هذه المعينات ، وتوافر عوامل الجذب للدارسين .

٧- استخدم تقويم مرحلي في التدريب :  
وهذا النوع من التقويم يوفر للمدرب والمتدرب تشخيص صعوبات التدريب ، والعمل على علاجها ، والقيام بعمل التغذية الراجعة باستمرار ، ويتم ذلك من خلال استخدام بعض الأسئلة والمواقف التقييمية للتأكد من تحقيق الأهداف وتحسينها .

٨- قم بتقويم نهائي :  
نظرا لان هذا النوع من التقويم يتم في نهاية التدريب، ويعرف بالتقويم التجميعي ، وهذا التقويم يركز على نواتج التدريب جميعا، وإصدار حكم على مدى تحققها ، وتحديد العوامل التي تنقل من تحقيق الأهداف ، ووضع ذلك في صور بيانات قابلة للتحليل .

## تدريب (١)

نموذج لخطة للتدريب تتضمن:

١- الأهداف العامة:

(أ)

.....  
.....

(ب)

.....  
.....

(ج)

.....  
.....

(د)

.....  
.....

٢- تحديد المراحل التفصيلية للخطة

- الأهداف الإجرائية:

(أ)

.....  
.....

(ب)

.....  
.....

(ج)

٣- المحتوى الطمي :

٤- الاستراتيجيات :

٥- معينات التكريب :

٦- الأنشطة والتكليفات:

(١)

(ب)

.....

.....

(ج)

.....

.....

(د)

.....

.....

٧- تقسيم المتكربين إلى مجموعات:

(١)

.....

.....

(ب)

.....

.....

(ج)

.....

.....

(د)

.....

.....



٨- عروض المجموعات:

( ١ )

.....

.....

(ب)

.....

.....

(ج)

.....

.....

٩- تطبيقات وتطبيقات

.....

.....

.....

.....

١٠- التغذية الراجعة:

( ١ )

.....

.....

(ب)

.....

.....

(ج)

.....

.....

(د)

.....

.....

## تدريب (٢)

ورشة عمل لوضع خطة للتدريب في صور أسئلة تحتاج للإجابة عليها  
تتضمن:

١- ما الأهداف العامة للورشة؟

( أ )

.....

.....

( ب )

.....

.....

( ج )

.....

.....

( د )

.....

.....

٢- ما الأهداف الإجرائية للورشة؟

( أ )

.....

.....

(ب)

.....  
.....

(ج)

.....  
.....

٣- ما عدد الأفراد المشاركين في الورشة ؟

.....  
.....  
.....

٤- ما التكاليف الخاصة بالمكتريين؟

(أ)

.....  
.....

(ب)

.....  
.....

(ج)

.....  
.....

(د)

.....  
.....

٥- ما الجهات أو الأفراد المسؤولين عن التنفيذ؟

( أ )

.....  
.....

(ب)

.....  
.....

(ج)

.....  
.....

٦- ما الفترة الزمنية اللازمة للتنفيذ؟

( أ )

.....  
.....

٧- كيف يمكن متابعة وتقييم الورشة:

( أ )

.....  
.....

(ب)

.....  
.....

(c)

.....

.....

### ثالثاً - تنفيذ البرامج

التنفيذ هو المرحلة التي تلى مرحلة التخطيط ، والتي يتحصل فيها

التخطيط إلى واقع تنفيذي للتدريب ، ويتم تنفيذ البرنامج كما يلي:

- تسجيل أسماء المتدربين والبيانات الأساسية لهم في كل عام.

- التعرف وعرض موضوعات البرنامج وأهدافه وزمنه.

- الاتفاق على قواعد العمل ونظام المجموعات لدخل التدريب.

- توزيع المسؤوليات على المشاركين في البرنامج.

- تسجيل حضور وغياب المتدربين يومياً.

- التأكد من توافر الأجهزة والأدوات.

- توزيع المواد التدريبية (المحاضرات - الاختبار القبلي).

- المتابعة المستمرة والتوقيت للبرنامج.

- جميع الإنتاج الفردي والجماعي يومياً.

- إعداد تقرير يومي عن العمل في البرنامج متضمناً الإيجابيات

والسلبيات.

- القيام بعروض جماعية لإنتاج المجموعات.

- السماح بتعليقات المتدربين في ضوء قواعد العمل المتفق عليها.

- قيام المدرب بالتعليق والتغيب.

- تطوير العمل والتنذية لراجعة Feed Back.

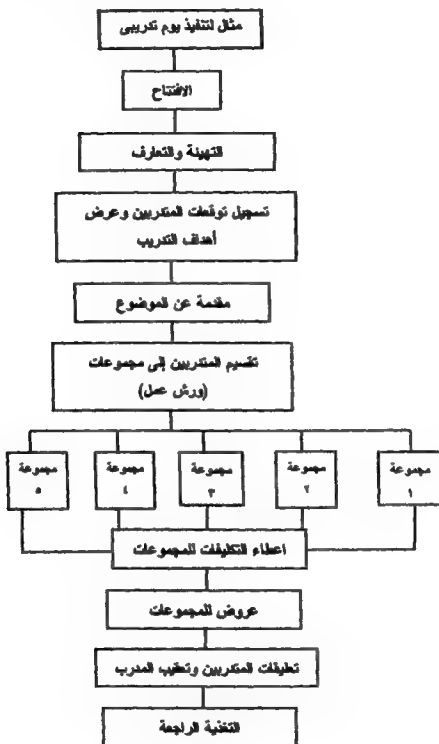
## مثال توضيحي لتنفيذ يوم تدريبي

الزمن	المحل
١٠-٩	افتتاح ومقدمة عن البرنامج (تهينة) - أهداف اليوم
١١-١٠	مناقشات حول الموضوع (التقويم مثلاً).
١١-١٠,٣٠	راحة
١١,٣٠-١٠,٣٠	ورش عمل يتم خلالها تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة

- توزيع التكاليفات على المجموعات وتفعيل عنصر من الموضوع لكل مجموعة.
- كتابة إنتاج مجموعة كل مجموعة بواسطة مقرر المجموعة.
- ١,٣٠-٢,٣٠ • تقويم كل مجموعة بعرض إنتاجها على المجموعات جميعاً.
- يسمح بالتعليق من جانب المتدربين
- تعليق وتعقيب للمدرب.
- ٢,٣٠-٣ • التغذية الراجعة ويتم فيها ما يلي:
- معرفة مدى تحقيق أهداف اليوم.
- تحديد إيجابيات وسلبات التدريب في ذلك اليوم.
- كيفية تطوير التدريب وعلاج السلبات.
- ملحوظة: يمكن إعادة توزيع الوقت أو العمل في ضوء ظروف كل برنامج.



شكل (١١) التالي يوضح تنفيذ يوم تدريبي



شكل (١١) يوضح كيفية تنفيذ التدريب .

## هوامش الفصل الخامس

- ١- أحمد إسماعيل حجي : نحو علم للإدارة التعليمية المقارنة، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٢.
- ٢- كمال حمدي أبو الخير: الإدارة بين النظرية والتطبيق ، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٠.
- ٣- أحمد إسماعيل حجي: نحو علم للإدارة التعليمية المقارنة، مرجع سابق.
- ٤- عبد الرحمن توفيق: مهارات أخصائي التدريب ،مركز خبرات الإدارة المهنية، القاهرة، ٢٠٠٥.
- ٥- فؤاد أبو حطب ، تقويم البرامج والنظم ،محاضرة بالمركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي، القاهرة، ١٩٩٦.
- ٦- عقيل محمود رفاعي، بدوى أحمد الطيب ، الأهداف التعليمية ، محاضرة بالمركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي ، القاهرة، ٢٠٠٧.

## الفصل السادس

### استراتيجيات التدريب والتنمية المهنية

يتضمن هذا الفصل مايلي :

- مقدمة .
- مفهوم استراتيجيات التدريب .
- معايير اختيار استراتيجيات التدريب .
- أهم استراتيجيات التدريب :
- ١- المحاضرة .
- ٢- المناقشة .
- ٣- الأسئلة والأجوبة .
- ٤- المناظرة .
- ٥- لعب الأكوار .
- ٦- التدريب في ميدان العمل .
- ٧- التدريب المصغر .
- ٨- الورشة التدريبية .
- ٩- معامل التدريب .
- ١٠- التعلم الذاتي .
- ١١- دراسة الحالة .
- ١٢- الممارسة الفعلية .
- ١٣- المباريات الإدارية .
- ١٤- التدريب بالكمبيوتر .
- ١٥- الحقيقة التدريبية .
- ١٦- التدريب من بعد .

## مقدمة

تعد إستراتيجية التدريب أحد مكونات العملية التدريبية الهامة ، والتي تحقق فعالية التدريب ، وجودة مخرجاته ، وهذه الاستراتيجيات تتكامل مع العناصر والمكونات الأخرى للتدريب لتحقيق النواتج التدريبية المتوقعة ، والمحددة سلفاً .

وتتعدد استراتيجيات التدريب والتنمية المهنية ، وتختلف من برنامج تدريبي إلى آخر ، وترتبط بالمادة التدريبية ، ولذلك تختلف من مادة تدريبية إلى أخرى ، كما يمكن استخدام إستراتيجية تتضمن مجموعة من الطرق والأساليب التي تتكامل ، وتوظف لإحداث فعالية في التدريب ، و تحقق التوقعات التدريبية .

### - مفهوم إستراتيجية التدريب

إستراتيجية التدريب هي مجموعة من الإجراءات والفعاليات والأنشطة التي تسهم في تحقيق النواتج التدريبية من المعارف والمعلومات، والقيم والاتجاهات والسلوكيات ، والمهارات الوظيفية لإحداث التنمية المهنية للعاملين في المنظمة .  
وينتفخ اختيار الاستراتيجيات المناسبة على مجموعة من المعايير التي تشكل الأساس في الاختيار الفعال لها .

### أسس ومعايير اختيار استراتيجيات التدريب :

يتم اختيار الإستراتيجية في ضوء مجموعة من المعايير منها:

١- الأهداف ،حيث ترتبط إستراتيجيات التدريب بالهدف أو الأهداف المراد تحقيقها من التدريب، سواء كانت هذه الأهداف المنشودة يتعلق بالمعلومات والمعارف أو الاتجاهات والقيم والسلوكيات أو المهارات الحركية والعملية.

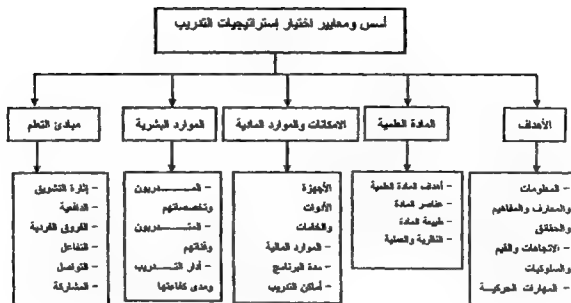
٢- المادة العلمية، فالمادة التدريبية بوطبيعة هذه المادة نظرية أو عملية تسهم في تحديد أسلوب التدريب المناسب والفعال ،والذي يتفاعل مع هذا المحتوى العلمي لتحقيق الأهداف المرجوة.

٣- الامكانيات والموارد المادية، كل هذه العوامل تساهم فى تحديد إستراتيجية التدريب الفعالة، حيث الأجهزة ، والأدوات ، والأماكن المتاحة للتدريب، ومدى توفر الموارد المالية ،عوامل فاعلة فى التدريب واختيار الأسلوب المناسب.

٤- الموارد البشرية ، وتشمل المدربين وتخصصاتهم ، ومستواهم ، وكفاءتهم ، وكذلك المتدربين وفئاتهم ، وعددهم ، وخبراتهم السابقة ، وإدارة التدريب ، ومدى كفاءتها.

٥- مبادئ وأسس التعلم حيث تؤثر مبادئ التعلم فى اختيار أسلوب التدريب المناسب القادر على إحداث الإثارة ، والتشويق والدافعية ،والمشاركة ، ومراعاة الفروق الفردية والاتصال والتواصل الفعال الذى يحقق الجودة فى التعلم والتعليم.

وشكل (١٢) التالي يوضح معايير اختيار استراتيجيات التدريب .



شكل (١٢) يوضح معايير اختيار إستراتيجيات التدريب .



## أهمية تحديد استراتيجيات التدريب :

عند تحديد استراتيجيات التدريب لابد من مراعاة هذه الاستراتيجيات لطبيعة البرنامج وأهدافه، وموضوعاته، وللمحاضرين وإمكاناتهم، وقدراتهم، وكذلك طبيعة وخصائص نمو المتربين، حتى تسهم هذه الاستراتيجيات في تحقيق أهداف البرنامج بفاعلية، ولذلك يمكن أن تختلف استراتيجية التدريب من برنامج لآخر، ومن يوم تدريبي إلى يوم تدريبي آخر.

وتعد استراتيجيات التدريب من أهم العوامل المؤثرة على نجاح البرنامج، وتحقيق جودته، ولذلك فإن أكثر الاستراتيجيات نجاحاً هي التي تؤكد على دور وفعالية المترب، وإثارة اهتماماته، وتحفيزه على المشاركة الإيجابية في البرنامج.

ويحقق استخدام الإستراتيجية المناسبة في التدريب المزايا التالية

:

- ١- الفعالية في تحقيق الأهداف.
- ٢- توظيف المحتوى العلمي في التدريب.
- ٣- تنمية إمكانيات وقدرات المتربين.
- ٤- مراعاة خصائص نمو للمتربين.
- ٥- تحقيق مشاركة المتربين ، وإثارة حماسهم.
- ٦- إتاحة الفرص للمتربين للتعبير عن آرائهم ومتطلباتهم.
- ٧- تنمية القيم الديمقراطية لدى المتربين مثل احترام الرأي والرأي الآخر.

- ٨- توظيف إمكانيات وقدرات المدربين لتحقيق نواتج التدريب .
- ٩- تحقيق الاتصال والتواصل الفعال .
- ١٠- دعم وتعزيز خبرات المتكرب باستمرار .
- ١١- إحدث التغذية الراجعة إثناء الممارسات التدريبية وبعدها .

وتتعدد وتتوسع إستراتيجيات تنفيذ التدريب ، ومن أهمها ما

يلي:

#### ١- المحاضرة :

تعد المحاضرة من أهم أساليب التدريب التي تستهدف نقل المعارف والمعلومات، ويتوقف نجاحها على قدرة المحاضر في التفاعل مع المتكربين ، وإتاحة الفرص لمشاركتهم ، وطرح أفكارهم ومعارفهم ، وهي قليلة التكلفة وتساعد على تقديم قدر كبير من هذه المعارف والمعلومات ، وتمثل موقفاً جيداً نحو التعليم الانتقائي، خاصة إذا تحولت المحاضرة من موقف نظري إلى موقف تدريبي ، ونقل قيمة المحاضرة عندما يتعرض المتكرب لموضوعات تتطلب نمثيلاً عملياً مثل التدريب على مهارات الاتصال والعلاقات الإنسانية وتنمية مهارات العمل<sup>(١)</sup> .

وإذا كانت المحاضرة توفر للمدرب إعطاء كم كبير من المعارف والمعلومات لدى المتكربين ، إلا أنها قد تجعل المتكربين يشعرون بالملل، وفقدان القدرة على التركيز ،والإنتباه طول الوقت ، ومع ذلك فهي من الاستراتيجيات الهامة التي تستخدم في سرعة نقل المعلومة ، ووضوحها في أذهان المتكربين<sup>(٢)</sup> .

وتستخدم المحاضرة فى التعليم والتدريب عندما يتم طرح موضوع جديد على المتدربين، أو إعطاء فكرة عامة أو ملخص عن الموضوع، وتقديم معلومات ومعارف ومخاطبة مجموعة كبيرة من الأفراد. والمحاضرة قد تصبى التدريب العملي، لكنها أسلوب اتصال فى اتجاه واحد، وتعتمد على مقدرة المدرب ومعارفه ، وإغفال المتدربين ومعلوماتهم، مما يجعل دورهم يتم بالمسلبية ، وعدم الفعالية والتواصل مع المدرب.

ولذلك توصى بالنقل من وقت المحاضرة قدر الإمكان بحيث لا تزيد عن ثلاثين دقيقة، ومع تقسيم الموضوع فى المحاضرة إلى عناصر واستخدام بعض الأمثلة على المتدربين قدر الإمكان مع الاستعانة بمعينات التدريب من الرسوم والأشكال والأفلام لتفعيل المحاضرة ، وإدلة الوقت فيها، مع تنوع نبرات الصوت أثناء المحاضرة، وعدم الوقوف فى مكان واحد، كما يفضل توزيع المادة التدريبية على المتدربين بعد المحاضرة ، وليس أثناء لقاء المحاضرة ،حتى يتفرغوا للاستيعاب والفهم ، والمناقشات مع المدرب.

وعلى المدرب أن يقدم ملخصاً مختصراً جداً للمتدربين بعد الانتهاء من المحاضرة، ويمكن أن يقوم أحد المتدربين بعمل هذا الملخص الذى يؤكد على أهم العناصر الرئيسة لموضوع المحاضرة. وتحقق المحاضرة نتائج جيدة إذا صاحبها استخدام وسائل الإيضاح من الرسوم، والأشكال ، والأفلام التوضيحية مع العرض والشرح والتحليل<sup>(٢)</sup> ، وعلى الرغم من ذلك يفضل النقل قدر الإمكان

من وقت المحاضرة النظرية وإعطاء وقت أطول للتطبيقات العملية، حيث يقوم المتدرب بتطبيق ما تعلمه في مواقف عملية.

## ٢- المناقشة Discussion

وهي من الأساليب الهامة في البرامج التدريبية وتعتمد على التفاعل والتجاوب، ومشاركة المتدربين من جهة، والمحاضر من جهة أخرى، بما يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة.

وقد تأخذ المناقشة أشكالاً عدة منها جماعات النقاشات الصغيرة المتفاعلة، وهي جماعات صغيرة داخل المجموعة التدريبية الأكبر، بحيث تكون جماعة متفاعلة ومتحاور، وتعتمد على المشاركة الفردية النشطة لكل متدرب، وقد تصبح المناقشة نموذجاً للعصف الذهني، حيث تكون مجموعة صغيرة أو كبيرة تتعاون في حل مشكلة معينة عن طريق بلورة الأفكار<sup>(٤)</sup>، ويحتاج ذلك إلى قيادة ماهرة لإدارة المناقشة بكفاءة وفاعلية، لكن هذا الأسلوب يحتاج إلى قيادة ماهرة لإدارة المناقشة بكفاءة وفاعلية<sup>(٥)</sup>.

ومن أساليب المناقشة أيضاً أسلوب مؤتمرات العمل الذي تعتمد من ثلاثة أيام إلى أسبوع، ويشارك الأعضاء في العمل والإعداد له ومناقشة، وأسلوب الملاحظة والتطبيق، حيث يقوم المتدرب بمشاهدة الأعمال والمواقف، وتسجيل ملاحظاته وتطبيقها، والتوصل إلى النتائج

التي يمكن استخدامها في تحسين الفهم ، وتنمية المهارات ، وأسلوب حل المشكلات ، والمقابلات الجماعية (١) .

والمناقشة هي من أكثر الأساليب والطرق استخداماً في مواقف التدريب والتعليم والتدريب، وقد استخدمها الفلاسفة قديماً لإحداث توالد في الأفكار وعقد الحوارات ولذلك تعرف أحياناً بالطريقة الحوارية وتحتاج المناقشة إلى عدة إجراءات لتحقيق الهدف منها ترتيب المتدربين أثناء جلوسهم على شكل دائرة، أو حرف U وغير ذلك، حتى يتحقق التفاعل والنقاش الجاد مع المتدربين فيما بينهم أو مع المدرب أثناء التدريب، ويتراوح عدد المتدربين في المجموعة للنقاش ما بين ١٥- ٢٥ فرداً ، وعلى العموم كلما قل العدد كان أفضل في تحقيق الإيجابية والمشاركة الفعالة في التدريب ، و المهم هو إحداث التفاعل ، والالتزام بقواعد المناقشة ، والحصول على المعلومات والمعارف من خلالها، وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

وتستلزم المناقشة مكان مناسب لعدد المتدربين ، ومجهز بالوسائل والأدوات التي تريد من فعالية المناقشة وتحقيق أهدافها.

### ٣- الأسئلة والأجوبة

تعتمد هذه الطريقة على قيام المدرب بإعداد الأسئلة ، وطرحها على المتدربين، ومشاركتهم في التفكير ، والإجابة على هذه الأسئلة، ويمكن للمتدربين طرح الأسئلة أيضاً ويجب عليها زملائهم أو المدرب. ويمكن استخدامها فيما يلي:

- جنب انتباه المتدربين أثناء التدريب.

- إثارة تفكير المتكربين.
- معرفة خبرات المتكربين السابقة.
- إعطاء معارف ومعلومات جديدة.
- معرفة مدى فهم المتكربين واستيعابهم.
- معرفة خبرات جديدة لهم المتكربين ، ووظائفهم المختلفة.

ونحتاج هذه الطريقة في التكريب إلى:

- الإعداد الجيد للأسئلة.
- الالتزام والحزم أثناء الإجابات.
- إدارة جيدة للوقت.
- تنظيم فعال للأسئلة وترتيبها منطقياً.
- المتابعة المستمرة.
- التلخيص للإجابات بما يحقق الأهداف المرجوة.
- الحكم على جودة الأسئلة من خلال ردود أفعال المتكربين.
- تسجيل الإجابات من جانب المتكربين ، ويمكن الاستعانة بأحد المتكربين لتنفيذ ذلك.

#### ٤- المناظرة

تستخدم المناظرة لمناقشة مشكلة أو عدة مشكلات علمية، وثقافية وتربوية وهم المتكربين مع طرح وجهات النظر المختلفة بينهم، وقد تحمل المناظرة خبرة علمية أو رأياً أو وجهة نظر حول موضوع معين يريد صاحبها إقناع الآخرين بها.

ويتوقف نجاح المناظرة كأسلوب للتدريب على ما يطرح بها من حجم وبراهين قوية ترتبط بموضوع محدد، مع استخدام عناصر الجذب والتشويق خلالها، وعلى إدارة المناظرة (المدرّب) أن تحدد وقتاً لكل متحدث ، وإعطاء الفرص للمتدربين للمشاركة ، والتعقيب والتطبيق على ما يطرح من آراء وأفكار، مع قيام المدرّب بتقديم ملخص لكل ما يطرح من أفكار من الجانبين.

#### ٥- إستراتيجية لعب الأدوار Role playing

وهي إستراتيجية من استراتيجيات التدريب التي يكون فيها عدد المشاركون قليل، ويستخدم لوصف العمليات ،ولذلك فهي تعتمد على قيام المتدربين بتمثيل أدوار بعض الشخصيات الأخرى التي تقابلهم في العمل ، لمعالجة مشكلات افتراضية أو واقعية في مجال العلاقات الإنسانية أو المجالات الأخرى<sup>(٧)</sup> . وهو أسلوب لوصف الأنشطة السلوكية ، والقيام بمحاكاة الموقف الحقيقي في الواقع .

#### ٦- إستراتيجية التدريب في ميدان العمل On job training

- وتعتمد هذه الإستراتيجية على التواجد في ميدان العمل ، وقيام المدرّب أو الموجه أو المدير بإعطاء التوجيهات والتعليمات للعاملين ، ثم يقوم بمتابعتهم أثناء العمل ، والقيام بعلاج الأخطاء في الحال ، مع مناقشة الإيجابيات ولوجه القصور معهم، ومشاركة العاملين في تقديم اقتراحاتهم .

#### ٧- إستراتيجية التكريب المصغر Micro training

ويركز هذا النوع على تعلم المهارات في مجموعات صغيرة ، بحيث يقوم شخص بأداء مهارة أو عدة مهارات ، ويدون أفراد المجموعة ملاحظاتهم عن الأداء ، ومناقشتها ، والوصول إلى الأداء السليم والفعال للمهارة ، ويمكن تسجيل التكريب على أداء المهارات ، وإعادة عرضه ، ومناقشة الملاحظات مع الدارسين ، ويؤدي التعليم المصغر إلى توفير الوقت والجهد وأكثر إتقاناً (٨)

#### ٨- إستراتيجية الورشة الدراسية Workshop

وهي من إستراتيجيات التكريب المستخدمة والمنشرة في التكريب أثناء الخدمة، حيث يساعد هذا الأسلوب في مساعدة الدارسين على اكتساب المعارف و المهارات، والورشة الدراسية نموذج من المناقشات الهادفة للمجموعات الصغيرة ، والتي تعتمد على التعاون ، والمشاركة بين أفراد المجموعة في عمل معين بوفى زمن محدد ، وهي تعتمد على تجميع الدارسين في مجموعات كبيرة أو صغيرة لدراسة مشكلة معينة مع الاستعانة ببعض المتخصصين من كافة الجهات (٩) .

#### ٩- معمل التكريب Training laboratories

وهي من الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها في التدريب، وتعتمد على وجود الإجراءات والأعمال التدريبية، وعرضها على المتدرب بحيث يتفاعل كل متدرب مع المادة التدريبية داخل المعمل (١٠)



، ويكتسب المتدرب منها المعلومات والمعارف، والاتجاهات والقيم والمهارات التي تساعد على تحسين أدائه ، وتحقيق النمو المهني له.

#### ١٠- إستراتيجية التعلم الذاتي

وهذه الاستراتيجية تعتمد على قيام المتدرب بجمع المادة التدريبية وتحليلها وتفسيرها من خلال برنامج تدريبي يعتمد على مصادر متعددة للتعليم مثل المراجع والكتب في المكتبة، أو عن طريق الحقيبة التدريبية التي تتضمن الأهداف والمواد التعليمية وأدوات التقويم، بحيث يتعلم المتدرب ذاتياً ويقوم نفسه ذاتياً، ثم يكتب تقريراً عما مر به من خبرات والصعوبات التي واجهته وكيفية التغلب عليها.

#### ١١- دراسة الحالة Case study

وتعتمد هذه الاستراتيجية على التخطيط الجيد لدراسة مشكلة أو موقف من المواقف التي تواجه الأفراد في ميدان العمل أو عند القيام بوظيفة ما، ومن ثم يقوم الأفراد بدراسة هذا الموقف وتحديد الأسباب وتحليل الظاهرة بإشراف وتوجيه المدرب، ويكون الهدف ليس الوصول إلى الحل، بل هو تنمية مهارات المتدربين على التحديد والتحليل والوصول إلى الأحكام والمعلومات الصحيحة، وبالتالي الوصول إلى النتائج المستهدفة من التدريب، ولذلك تحتاج وقتاً طويلاً قبل التدريب وفي أثناءه<sup>(١١)</sup> ، وتمثل الحالة نموذجاً وسطاً بين الأسلوب المعرفي للبحث وبين الخبرة الواقعية<sup>(١٢)</sup> .

#### ١٢- إستراتيجية الممارسة الفعلية

وهي من الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لتدريب الأفراد على اكتساب بعض المهارات الإدارية والفنية، وهي قريبة من

استراتيجية التدريب العملي ، لكنها في الممارسة الفعلية لابد من أن يقوم المتدرب بالممارسة، والتمرين والتدريب على القيام بالعمل المستهدف مثل اكتساب مهارة اتخاذ القرارات، وبالتالي لابد من قيام المتدرب باتخاذ القرار عند مواجهة موقف أو أزمة طارئة وفي ضوء الظروف المحيطة بالعمل مادياً وبشياً، وما يترتب على اتخاذ القرار من مواقف أو مشكلات أخرى.

وهذه الاستراتيجية من أفضل الاستراتيجيات التي تستخدم في تدريب وإعداد القيادات وخاصة في ميدان القتال لإكسابهم مهارة القيادة والقدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة<sup>(١٣)</sup>.

#### ١٣- المباريات الإدارية

وهي من أحدث استراتيجيات التدريب وتعتمد على تصميم موقف أو مشكلة تواجه فرد أو مجموعة من الأفراد ، ويقوم المتدربون بتمثيل مجموعة متنافسة تواجه الموقف ، ويكون عليها اتخاذ القرارات اللازمة في المواقف الطارئة كما لو كانوا في مواقف الحياة العملية، وكتابة تقارير عن أدائهم ، ثم دراسة هذه التقارير والعمل على تطويرها، وهي تمثل نموذجاً مصغراً لواقع معين مستمد من البيئة الإدارية<sup>(١٤)</sup> .

#### ١٤- التدريب بمساعدة الكمبيوتر Computer Assisted training

ويقصد به استخدام الحاسب الآلي في التدريب بشكل أساسي أو مساعد ، ويوجد نمطان أساسيان لاستخدام الحاسب الآلي في التدريب:  
أ- استخدام حاسب مركزي كبير ذي طاقة تخزينية عالية.

ب- استخدام حاسبات صغيرة أو أجهزة معالجة صغيرة مع ما يرتبط بها من أجهزة بالإضافة إلى برامج التشغيل ، والبرامج التدريبية <sup>(١٥)</sup>

ويسمح نظام التدريب باستخدام الحاسب بتقديم التدريب لمجموعة كبيرة من المتدربين في وقت واحد ، وتكون مثيرات التعلم عبارة عن الشاشة أو المادة المطبوعة بواسطة طابعة الحاسب ثم المرور بالمادة التدريبية والتفاعل معها ، ويمكن ربط الحاسب بنظام الفيديو حتى يمكن التحكم في البرنامج ، وإتاحة الفرصة الإيجابية للمتدربين <sup>(١٦)</sup>.

## ١٥- الحقيبة التدريبية Training Package

ويعتمد هذا الأسلوب على استخدام الحقيبة كنظام متكامل للتدريب فهي ذات أهداف محددة ، وتشتمل الحقيبة على عدة أنشطة ، وخبرات تدريبية متنوعة ، ووسائل ، وتقنيات تدريبية متعددة، ولها نظام للتقويم والتغذية الراجعة، وهذه الحقيبة يستخدمها المترب بمفرده وبطريقة ذاتية ويكون هدفها مساعدة المتدرب على اكتساب مهارات تدريبية معينة من خلال الحقيبة التدريبية وفي ضوء أهدافها<sup>(١٧)</sup> .

## ١٦- التدريب من بعد Distance training (الفديو كونفرانس)

وهو أسلوب يعتمد على توصيل الخدمة التدريبية إلى الأفراد والمتدربين أو المستهدفين في مؤسساتهم التعليمية والتدريبية، وفي ضوء الأعداد الكبيرة للعاملين، وزيادة التكاليف ، بصعوبة المواصلات ، وخاصة لهؤلاء الذين يعيشون في مناطق ريفية متناثرة .

ويمكن استخدام أسلوب التدريب من بعد كطريقة بديلة لعملية التدريب أثناء الخدمة، ويتم عن طريق حقلاب تدريبية متعددة الوسائل مثل مواد تدريبية للتعليم الذاتي تشمل القراءة والواجبات الدراسية وتمارين وتقويم ذاتي وبث تليفزيوني أو مشاهدة فيديو، وبث إذاعي أو لشرطة سمعية أو حلقات اتصال شخصية ولمدة قصيرة ، وأيضاً إرشادات مباشرة بواسطة الموجهين أو الخبراء.

ويوجد نظام الفيديو كونفرانس حيث أعدت الوزارة شبكة مركزية متصلة بمراكز التدريب الفرعة بالمديريات التعليمية المختلفة

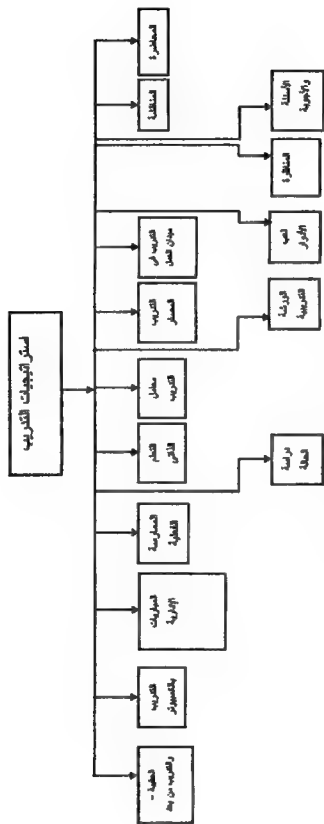
على مستوى الجمهورية وتقدم من خلالها البرامج التدريبية حيث يقوم المحاضر فى المركز الرئيسي بإلقاء المحاضرة بومدومة الاتصال بالمراكز الفرعية، والتفاعل بين المراكز وتبادل الخبرات المختلفة.

#### ١٧- العصف الذهنى brainstorming

وهى إستراتيجية تعتمد على استثارة الأفكار ، وتفاعل المتدربين انطلاقاً من خبراتهم السابقة، ومعلوماتهم على موضوع التدريب ،حيث يقوم كل متدرب بطرح الفكرة التى تكون كعامل تحفز لإنتاج خبرات وأفكار جديدة، وبحيث لا يصبح هناك أفكار صواب وأفكار خطأ، وتعرف هذه الاستراتيجية باسم القدح الذهنى الذى يتطلب تولد الأفكار، وإنتاج المعارف بصورة جيدة ، وهذه الإستراتيجية تنمى القدرات الابتكارية لدى المتدربين من خلال استثارة الأفكار، وتزواج المعلومات الولودة من المتدربين، وصولاً للأهداف المرجوة من استخدام هذه الإستراتيجية (١٨) .

ولذلك فى هذه الاستراتيجية ليست هناك إجابات أو أفكار نموذجية ، وجميع الأفكار والمعارف مقبولة مادامت فى صلب الموضوع.

وشكل (١٣) يوضح استراتيجيات التدريب .



- (١) رافت عبد الفتاح: سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠١.
- (٢) عبد الرحمن بن إبراهيم الشاعر: أسس تعميم وتنفيذ البرامج التدريبية، ط دار تعقيب للنشر والتأليف، الرياض، ١٩٩١.
- (٣) عبد الرحمن توفيق: التدريب الأصول والمبادئ العلمية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ١٩٩٤.
- (٤) محمد عبد الفتاح باغي: مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق، الرياض، ١٩٨٣.
- (٥) المرجع السابق
- (٦) وسام مصطفى مطاوع: التخطيط التطبيقي لإعداد معلم التعليم الأساسي في مصر سنة ٢٠٠٠.
- (٧) عبد الرحمن توفيق : مهارات أخصائي التدريب،، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مرجع سابق .
- (٨) يوسف صبري القاضى: تساؤلات ومقالات تربوية ونفسية، شركة مكتبات عكاظ السعودية، ١٩٨١.
- (٩) وهيب سمعان، محمد منير مرسى: الإدارة المدرسية ط٢، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٨٥.
- (١٠) عبد الرحمن بن إبراهيم الشاعر: أسس تعميم وتقنين البرامج التدريبية، مرجع سابق.
- (١١) محمد منير مرسى: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقها ، الانجلو المصرية ، القاهرة.
- (١٢) عبد الرحمن توفيق : مهارات أخصائي التدريب،، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مرجع سابق .
- (١٣) المرجع السابق .
- (١٤) أحمد بلشأت: أسس التدريب، دار النهضة العربية، القاهرة، ب ت.
- (١٥) المرجع السابق.
- (١٦) المرجع السابق.
- (١٧) المرجع السابق.
- (١٨) المرجع السابق

## **الفصل السابع**

### **٤- تقويم الأداء .**



يتضمن هذا الفصل مايلي :

- مقدمة .
- مفهوم تقويم الأداء .
- أهمية تقويم الأداء .
- أهداف تقويم الأداء .
- مجالات تقويم الأداء .
- الأول : تقويم أداء العاملين ، وأهميته ، وأهدافه .
- الثاني : تقويم البرامج والأنشطة ، وأهميتها ، وأهدافها ، وأدواتها .

## مقدمة :

يعد تقويم الأداء أحد المهام الرئيسة لإدارة المؤسسة ، وهو عملية ضرورية تقوم بها الإدارة للوقوف على إيجابيات الأداء وأوجه العنصرية ، وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في أعمال ، وأنشطة المؤسسة وأداء العاملين بها لتحقيق أهدافها ، ومقاييس جودة تحقيق هذه الأهداف بناء على معايير محددة سلفا ، ومؤشرات للأداء . ولذلك يعكس تقويم الأداء كل من الأهداف والإجراءات ، والوسائل اللازمة لتحقيقها ، ويربط مجالات النشاط بالمؤسسة بالأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة .

## مفهوم تقويم الأداء : -

في بداية الأمر لابد أن نحدد هل هو تقييم أم تقويم ؟ خاصة أن الخلاف حول الكلمتين قد اخذ حيزا كبيرا من جهود الباحثين والمهتمين بهما ، والمستخدمين لهما في المجالات المختلفة ، وخاصة في المجال التربوي .

ويعود الخلاف <sup>١</sup> إلى مصطلح التقييم ، ومصطلح التقويم إلى الفعل في اللغة العربية ، فيقال "قيمت الشيء تقييماً" ، وقومت الشيء تقويماً ، كما ورد في كثير من معاجم اللغة العربية ، وقومت الشيء تقييماً بمعنى قدرت شئيه ، وقيمته ، لذلك شاع في المجالات الاقتصادية خاصة مصطلح تقييم الأصول ، أي تقدير القيمة والتمن لها ، في حين أن تقويم الشيء تقويماً أي جبطته مستقيماً ، أي إصلاح الشيء وعلاج المعوج منه ، ولذلك يستخدم في مجال الطب خاصة تقويم الأسنان مثلاً ، أي إصلاح وتعديل المعوج فيها .

والاختلاف أيضا حول كلمتي التقييم والتقويم لا يعود في الأصل إلى اللغة العربية فقط ، بل إلى الكلمتين في اللغة الإنجليزية أيضا ، حيث توجد كلمة Valuation ، وتعني تقييم ، وكلمة Evaluation ، وتعني تقويم ، وحلا للخلاف اللغوي فقد أجاز مجمع اللغة العربية استخدام الكلمتين بمعنى واحد <sup>(١)</sup> .

نكن ذلك لم ينه الخلاف ، وأصبح البعض يرى أن التقييم هو عملية إصدار حكم فقط ، إما التقويم فيعني إصدار حكم علي الأداء والمنتج ، مع اتخاذ القرارات للقيام بالتغذية الراجعة (التطوير و التحسين ) ، و علي هذا يكون التقييم جزء من التقويم ، و أن التقويم اعم وأشمل ، و يتضمن التقييم لأنه أحد مراحل التقويم ، وعلي ذلك يفضل استخدام مصطلح التقويم ، لأننا في الغالب نتخذ من القرارات و الإجراءات التي تصاحب عملية التقويم ، و تستهدف التطوير والتحسين للعمل أو الأداء أو المنتج .

أما عن مفهوم الأداء فهو يعني مجموعة المخرجات أو الأهداف المتوقعة التي تسعى أي مؤسسة إلي تحقيقها ، و يرتبط تقويم الأداء بأهداف المؤسسة ، و طبيعة العمل و الأنشطة التي تقوم بها ، فتقويم أداء المؤسسات الاقتصادية يعني فحص الموقف المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين ، و ذلك في استخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية<sup>(٢)</sup> ، كما أن تقييم الأداء يعبر عن تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة ، و هي في المادة بحثا

عن العوامل المؤثرة في النتائج ، و تشخيص ما تبين من صعوبات في التنفيذ ، و تحديد المسؤوليات، و تقادي أسباب الأخطاء مستقبلا<sup>(٣)</sup> .

و تقويم الأداء في المؤسسات يكون بمثابة تقويم للمدخلات من أهداف وتوقعات ، و موارد مادية وموارد بشرية، و السياسات و التشريعات ، و تقويم العمليات من تخطيط العمل و تنفيذه ، و الإشراف و المتابعة له ، ثم الحكم علي جودة المنتج أو المخرج للمؤسسة ، ومدى رضا العملاء عن أداء المؤسسة و المنتج .

كذلك يعني تقويم الأداء قياس الأداء الفعلي للمؤسسة ، و تسجيل النتائج المحققة و تحليلها، ومقارنة هذه النتائج الفعالية بالنتائج المتوقعة تحقيقها ، و المحددة مسلفا بواسطة الخبراء ، و أصحاب القرار ، مع الأخذ في الاعتبار إمكانية التطوير و الإصلاح لهذه النتائج مستقبلا، و التنبؤ بالتهديدات المتوقعة ، و للمعوقه لتحقيق الأهداف ، والصل علي مواجهتها .

#### أهمية تقويم الأداء :

إذا كانت وظائف الإدارة تشمل علي التخطيط و التنظيم و الإشراف و التوجيه والرقابة، فإن تقويم الأداء يعد أهم العمليات الإدارية ، وقد يستخدم التقويم ضمن المتابعة أو الرقابة كوظائف إدارية ، لكن تظل وظيفة التقويم احد المهام التي قد تتم من خلال المتابعة، و الرقابة سواء دخل المنظمة أو خارجها .

و تقويم الأداء يعد الوظيفة الإدارية التي تتكامل مع الوظائف الإدارية الأخرى ،فالتقويم للأداء يشمل خطة العمل للمؤسسة ، و تنظيم الوحدات ، و تنفيذ البرامج والأنشطة ، والتوجيهات و الإرشادات ، بل و يشمل المتابعة و التقويم أيضا ، فهو يكشف الإيجابيات و أوجه القصور في جميع الوظائف الإدارية إلى جانب وظيفة التقويم ذاتها ، أهدافها ، أساليبها ، أدواتها ، ومدى قياس المخرجات من خلالها ، إلى جانب ما يتوافر فيها من العدالة و الموضوعية و الشفافية ، و لذلك هناك انعكاس للنتائج على جميع العمليات الإدارية بما فيها التقويم ، و لذلك يساعد تقويم الأداء على <sup>(١)</sup> :

- (١) الوقوف على مدى تحقيق أهداف المنظمة ، و تحديد العوامل التي تعوق تحقيق هذه الأهداف باعتبارها توقعات محددة .
- (٢) معرفة معدلات الأداء الفعلي بالمؤسسة ، وما يتعلق بأداء العاملين و كفاءاتهم ، و قدرتهم واستعداداتهم ، ومقدار الرضا الوظيفي لديهم .
- (٣) العمل على إحداث التطور و التحسين للأداء ، و تحقيق الجودة ، و ضمان استمرارية الجودة .

### أهداف تقويم الأداء :

يهدف تقويم الأداء :

- ١- معرفة مدى تحقيق الأهداف المنظمة ، والمهام و المسؤوليات المتواجده بها .
- ٢- قياس معدلات الأداء و تحديد مستوياته .
- ٣- تحديد العوامل المسؤولة عن إنجاز الأعمال أو إعلاقه تحقيقها .
- ٤- الوقوف على التهديدات الخارجة عن نطاق الإدارة لدخل المؤسسة .

- ٥- اختيار أساليب ، و وسائل الدعم و التحفيز لالتجاز أهداف المؤسسة .
- ٦- مقارنة نتائج قياس الأداء بالمعايير السابقة تحديدها .
- ٧- إعادة النظر في توزيع المهام و المسؤوليات علي وحدات المؤسسة و أفرادها و العلاقات بينها.
- ٨- تحديد برامج و أنشطة التنمية البشرية، و متطلباتها بالمؤسسة .

### مجالات تقويم الأداء

تتعد مجالات تقويم الأداء للمؤسسات ومنها مايلي :

الأول : تقويم أداء العاملين .

وتقويم أداء العاملين هو عملية مخططة ومنظمة لإصدار حكم على قدرات وإمكانات واستعدادات العاملين أثناء قيامهم بعملهم الفعلي في فترة زمنية محدد ، وفي ضوء معايير موضوعية ، ومؤشرات واضحة لجودة الأداء .

وهذا التعريف يتضمن مايلي :

- ١- تقويم الأداء عمل مخطط ويتم بصورة منظمة .
- ٢- يقيس قدرات وإمكانات العاملين واستعداداتهم .
- ٣- يتم في فترة زمنية محددة .
- ٤- يركز على الأداء الفعلي للعامل .
- ٥- وجود معايير أداء موضوعية، ومؤشرات واضحة .
- ٦- يتم على أساس معدلات أداء عالية للجودة .

## أهداف تقويم أداء العاملين

- ١- تحديد الكفايات والقدرات الموجودة لدى العامل .
- ٢- مقارنة القدرات والكفايات لدى العامل باحتياجات الوظيفة .
- ٣- تحسين وتطوير كفايات العامل ومهاراته لتحقيق التنمية المهنية المستدامة .
- ٤- تحديد مواطن القوة ومواطن الضعف فى أداء العامل .
- ٥- التقدير الذاتى لقدرات العامل وكفاياته ، والحرص على تقويم ذاته .
- ٦- إثارة الدافعية لدى العاملين لتطوير وتحسين أداؤهم .
- ٧- ربط أجر العامل ومكافأته وحوافزه المالية بنتائج الأداء .

### وعند تقويم أداء العامل لابد من مراعاة الآتي :

- إعداد معايير ومؤشرات لجودة الأداء .
- عدالة وموضوعية التقويم .
- الشفافية فى تحليل النتائج .
- وجود أدوات ومقاييس علمية .
- توفر الصدق والثبات فى المقاييس .
- الاستفادة من نتائج التقويم فى تحسين الأداء .
- وجود أهداف واضحة ومحددة لتقويم الأداء .
- مراعاة أهداف المؤسسة وأهداف العامل .

مداخل تقويم أداء العاملين .

يتم تقويم العامل على أساس مداخل :

١- الكفايات .

٢- الأدوار .

٣- المهام والمسؤوليات .

٤- نواتج الأداء للعامل .

طرق تقييم الأداء للعاملين :

تتعدد وتتوزع طرق تقييم الأداء ومن هذه الطرق مايلي

١- تقييم الأداء في ضوء الصفات والخصائص :

وتعتمد على إعطاء الفرد تقديرا معينا على صفة أو خاصية من

الخواص المتوفرة لدى الفرد ( العامل ) ، بحيث يحدد لكل صفة (٥)

درجات ، وهي تمثل أعلى مستوى، ودرجة صفر أدنى درجة ، ثم

تحسب الكفاية لكل عامل وفقا لهذا المقياس .



### بطاقة لتقييم الأداء

م	الأداء	العامل أ	العامل ب	العامل ج	العامل د	العامل هـ
		٥	٥	٥	٥	٥
١	الحضور في الوقت المحدد للعمل .					
٢	الالتزام بمواعيد الانصراف اليومي.					
٣	التعاون مع زملاؤه لإنجاز العمل .					
٤	إنجاز الأعمال التي يكلف بها.					
٥	يؤدي التكاليفات في الوقت المحدد .					
٦	التعاون مع الرؤساء في العمل .					
٧	الحرس على التنمية المهنية.					
	المجموع					

وبعد التقييم يمكن أن تصنف مستويات الأداء للعاملين بالمؤسسة إلى

ثلاثة مستويات هم :

الممتاز — المتوسط — المقبول .  
 %٢٠ %٦٠ %٢٠

### طريقة الترتيب :

وهي من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم الأداء للعاملين ، حيث يقوم الشخص القائم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازلياً، حسب كفاءاتهم من الأحسن إلى الأسوأ ، ويتم هذا العمل بعد مقارنة أداء الفرد بالآخرين ، وعلى أساس تقييم الأداء الكلي له ، ويمكن إعداد استمارة للحكم على أداء الفرد في ضوء الكفايات والمهارات ، وبعد التقييم يتم ترتيب الأفراد .

### ٢- طريقة المقارنة الثنائية :

وهي الطريقة التي يقوم فيها القائم بالتقييم بمقارنة أداء كل فرد مع زملائه بالتتالي لتحديد الأفضل في كل منهما ، بغرض تحديد أعلى أداء للعامل من بين كل اثنين ، أي عقد مقارنات ثنائية بين الأفراد المراد تقييمهم .

مثال :

يوجد أربع أفراد هم :	س	ص	ع	غ
بمقارنة الشخص	س مع ص	ص مع ع	ع مع غ	يتبين أن س هو الأفضل.
" "	س مع ع	ع مع غ	" "	ع هو الأفضل



#### ٤- طريقة الاختيار الإلزامي :

وهي الطريقة التي تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة عند تقييم الأداء ، وهذه الطريقة تتضمن وضع عدة عبارات تصف أداء العامل أثناء قيامه بوظيفته ، ووضع هذه العبارات في مجموعات وكل مجموعة أربع جمل منها اثنتان من العبارات للصفات المرغوبة، واثنتان للصفات غير المرغوبة، ثم يقوم الشخص المقوم بوضع علامة أمام العبارة الأكثر انطباقا على أداء العامل ، ولأخرى أمام العبارة الأقل انطباقا عليه ، ثم نقارن اختيارات الشخص القائم بالتقييم بتقديرات الإدارة العليا واختياراتها، ويصدر حكم على أدائه .

#### ٥- طريقة الوقائع الحرجة :

وتعتمد هذه الطريقة على تجميع أكبر عدد من الوقائع أو الأحداث الحرجة التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل ، ويقوم الشخص القائم بالتقييم بملاحظة أداء للعامل ، وتحديد الأحداث التي تحدث منه أثناء العمل .

#### ٦- قوائم المراجعة :

وتعتمد هذه الطريقة على تحديد قائمة من الأسئلة التي تتضمن مجموعة من العبارات أو صيغة التي تميز الأداء الكف للعمل ، ويقوم الرئيس المباشر بوضع علامة أمام كل سؤال لم ينعم أو بلا حسب رايه في الموظف ، مع وضع قيم لكل سؤال على أن تكون سرية، ومن حق الإدارة فقط ، ومن الأمثلة :

### قائمة مراجعة لتقييم أداء العامل

م	المهارات	نعم	لا
١	هل يؤدي العامل عمله بدقة ؟		
٢	هل يحرص العامل على إنجاز عمله في الوقت المحدد؟		
٣	هل يرغب العامل في الحضور بعد مواعيد العمل الرسمية؟		
٤	هل يواظب العامل على حضور في الموعد المحدد؟		
٥	هل لدى الموظف القدرة على حل المشكلات؟		
٦	هل لدى العامل مهارة اتخاذ القرار ؟		
٧	هل يتعاون العامل مع زملائه ؟		
٨	هل لدى الموظف استعداد لسماع نصائح الرؤساء في العمل؟		
٩	هل لديه مهارة الإبداع والابتكار ؟		

### النتائج : تقييم البرامج والأنشطة بالمؤسسة

تعد عملية تقييم البرامج خطوة هامة وأساسية ، نظراً لما لها من أهمية في الوقوف على مدى جودة التدريب ، تخطيطاً وتنفيذاً وحتى تقويماً ، وكشف مواطن القوة والضعف في كل جوانب العملية التدريبية ، وتحديد مقدار العائد منها معرفياً وأدائياً ، ومساعدة فئات المتكربين على تطوير أدائهم ، وإحداث النمو المهني لديهم ، وإكسابهم القدرة على تطبيق ما تعلموه

فى ممارستهم المهنية ، وتغيير اتجاهاتهم السالبة إلى اتجاهات إيجابية مرغوب فيها ، وتحسين أداءاتهم إلى المستويات العالية من الجودة والإتقان .

ولا بد أن تتم عملية التقويم قبل تنفيذ البرنامج فهي عملية تصاحب التخطيط للبرنامج والوقوف على جودة التخطيط بحيث تلبي احتياجات المتدربين ، وأن يكون التدريب نابهاً من احتياجات حقيقية ، وبمعالج صعوبات ومشكلات مهنية علمية وفنية تواجه المستهفين ، والتأكد من مدى تحديد الأهداف العامة والإجرائية واختيار المحتوى المرتبط بالأهداف، وأساليب التدريب المناسبة ومعينات التدريب اللازمة ، ومدى توفر أدوات تقويم البرنامج .

ويمتد التقويم ليشمل مدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للتدريب ، ومحاولة التغلب على أي قصور بها قبل أن يبدأ البرنامج من أجل ضمان نجاح البرنامج وتحقيق الأهداف المرجوة منه ، والقيام بالتغذية الراجعة التي تتضمن التطوير المستمر للبرنامج التدريبي . وإذا قلنا أن التقويم عملية تصاحب التخطيط وتسبق التنفيذ ، فهي أيضاً تسير مع التنفيذ جنباً إلى جنب ، حتى يمكن اكتشاف الصلبيات وعلاجها أولاً بأول ، وتتم كذلك بعد انتهاء التدريب ، وتستهدف إصدار الحكم على مدى نجاح التدريب ، وإعداد التقارير عن التدريب وأداءات المتدربين والمدربين ، وإدارة البرنامج وغير ذلك .

ويمضي تقويم البرامج الوقوف على مدى ما تحقق من أهداف البرامج ، والبحث عن العوامل والمعوقات التي تقف دون تحقيق هذه الأهداف <sup>(٥)</sup> أو أدت إلى انخفاض مستوى جودة هذه الأهداف .

ويعني آخر فإن تقويم البرامج عملية تعني تحديد الإيجابيات والسلبيات في مخلات ، وعمليات البرامج ، ومخرجاتها، والعمل على تطوير هذه الإيجابيات ، واقتراح الحلول لعلاج السلبيات ، إن هو عملية تشخيصية في المقام الأول .

والتقويم عملية مخططة للحصول على معلومات أو بيانات أو حقائق عن موضوع معين بطريقة علمية لإصدار حكم عليه بفرض التوصل إلى تقديرات كمية وأدلة كيفية ، تستهدف التطوير والتحسين للبرنامج التدريبي من جميع مكوناته وعناصره .

### أهمية تقويم البرامج التدريبية

لما كان التقويم عملية للحصول على بيانات ومعلومات صادقة عن البرامج بطريقة علمية وموضوعية ، لإصدار حكم عليه بفرض الوصل إلى تقديرات وإحكام كمية وكيفية ، فإنه من الضروري القيام بعملية التقويم حتى يمكن بعد ذلك اتخاذ القرارات للإصلاح والتطوير وتحقيق جودة التدريب أداء وإنتاجا .

كما يحقق تقويم البرامج للفوائد التالية <sup>(٦)</sup> .

- ١- إعداد معايير إحصائية لتقييم فعالية التدريب .
- ٢- التحقق من مدى نجاح للتدريب في التطوير والتعديل .
- ٣- اكتشاف الأداء المبدع للأفراد وتنميته .
- ٤- وضع نماذج للتفكير الصحيح تجاه المشكلات .

### أهداف تقويم البرامج التدريبية :

أن الهدف الرئيسي لتقويم البرامج التدريبية هو جمع البيانات التي تستخدم أساساً لتحسين نظام التدريب بجميع عناصره أو التطوير لاستراتيجيات ، ومراقبة الجودة لجميع مكوناته <sup>(٧)</sup> .

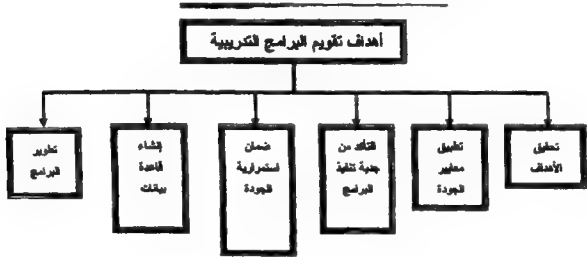
ويهدف تقويم البرامج إلى :

- ١- التأكد من تحقيق الأهداف التدريبية ، وتحديد أوجه القصور .
- ٢- تطبيق معايير الجودة .
- ٣- التأكد من جدية التنفيذ لخطة البرامج .
- ٤- ضمان استمرارية الجودة .
- ٥- إنشاء قاعدة بيانات عن منخلات البرامج، وجودة عملياتها ، ومخرجاتها .
- ٦- إعداد وتطوير البرامج المستقبلية .

كما يجب أن يشمل التقويم جميع العناصر الفاعلة في البرامج التدريبية ، حيث إنها تتفاعل وتتكامل جميعاً لتحقيق أهدافها . كما توجد أهداف ثانوية لعملية التقويم هي <sup>(٨)</sup> :



- ١- التأكد من أن التدريب يتم بشكل منسق كما هو مخطط ومصمم وعدم الانحراف عنه نظراً لأنه لا يمكن تحديد صدق وفاعلية البرامج التدريبية تحت ظروف الارتجالية والعشوائية في العمل .
  - ٢- توفير الأساس لتحديد احتياجات المتدربين للتدريب وتطويره ورفع كفاءته أثناء الخدمة .
  - ٣- الاستفادة من المعلومات والبيانات التي يوفرها التقويم في علاج جوانب الضعف وإدخال التعديلات عليها . ( التنفيذ الراجعة ) .
- وشكل (١٤) التالي يوضح أهداف تقويم البرامج :



٤- شكل (١٤) يوضح أهداف تقويم البرامج :

الأسس التي يعتمد عليها تقويم البرامج :

ويمكن تحديد الأسس التي يعتمد عليه التقويم بما يلي :

- شمولية التقويم وتكامل نتائجه .

- اعتماد التقويم على بيانات ومعلومات .
- التقويم عملية علمية وموضوعية .
- التقويم عملية مخططة وهادفة .
- يعتمد على معايير ومؤشرات .
- يعتمد على استخدام أدوات يتوفر فيها الصدق والثبات .
- شمولية التقويم لجميع مكونات البرنامج .

### أنواع تقويم البرامج :

وينقسم تقويم البرامج إلى :

- ١- التقويم القبلي : ويتم هذا النوع من التقويم قبل بدء تنفيذ البرنامج، بهدف التعرف على خبرات المتدربين السابقة ومستوى أدائهم المهنية ، وأيضاً التعرف على مدى جودة عملية التخطيط للبرنامج ، واستيفاء عناصرها الأساسية ، ومتطلباتها ، من الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لكي يبدأ البرنامج بداية جادة وفعالة .
- ٢- التقويم البنائي أو التكويني : وهذا النوع من التقويم يتم أثناء العمل ، ويصاحب عملية التنفيذ ، ويستهدف الوقوف على جودة الأداء بصفة مستمرة ، وعلاج السلبيات من بداية التدريب ، بدلاً من تراكمها وما يترتب عليه من ضياع الوقت والجهد ، ويمكن أن يتم ذلك بملاحظة أداء المتدربين والمدرّبين ، وتحليل الإنتاج الفردي والجماعي ، أو استطلاع آراء الفئات المشاركة في التدريب فيما تم من البرنامج .

٣- التقييم النهائي : ويتم هذا النوع من التقييم للبرنامج بعد انتهاء التدريب من أجل إصدار حكم على البرنامج وما حققه من أهداف ، ثم تحليل البيانات والأداء للمتدربين ، واتخاذ القرارات التي من شأنها تحسين البرنامج، ويمكن أن يتضمن التقييم النهائي الاستفادة من نتائج التقييم القبلي ، والذي يعد في أحد جوانبه جزء من عملية التقييم النهائية .

٤- التقييم الذاتي : وهو أحد أنواع التقييم حيث يقوم المتدرب أو المدرب بتقييم نفسه ذاتياً ، ومن خلال استخدامه بطاقة أوجهة لتقييم ذاته أو كتابة تقرير عن أدائه أثناء التدريب .

### مجالات تقييم البرنامج التدريبي :

من أهم المجالات التي يشملها التقييم للبرنامج ما يلي :

أ. التخطيط : ويشمل تقييم كيفية تقدير الاحتياجات التدريبية ، ومدى جودة الأهداف ، ومدى ارتباطها باحتياجات المتدربين ، والمحتوى العلمي ومدى ارتباطه بالأهداف ، ومدى ملائمة استراتيجيات التدريب للمتدربين والمحتوى العلمي في التدريب ، واختيار معينات التدريب ومدى ارتباطها بالمحتوى، وتكاملها مع استراتيجيات التدريب ، والإمكانات المادية والبشرية ومدى توفرها ، وأدوات التقييم في البرنامج التدريبي .

ب. التنفيذ : ويتضمن التقويم إلى أي مدى تم الالتزام بالخطة الموضوعية بكلفة جوانبها ، والأعمال والممارسات والاساليب اليومية للتدريب من محاضرات وورش عمل وإنتاج المتدربين ، وإدارة وإشراف للبرنامج والمشكلات التي ظهرت في التدريب ، وكيفية مواجهتها ، ومدى تأثير هذه المشكلات على المستهدفين في البرنامج ، ومدى رضا المتدربين عن تنفيذ البرنامج .

ج. مخرجات ونواتج التدريب : ويشمل تقويم النتائج المخرجات والتوقعات المستهدفة من التدريب ، والتي تلبي احتياجات المتدربين من معلومات ومعارف ، واتجاهات وقيم ، ومهارات أدائية ، والوقوف على النتائج قبل وبعد التدريب ومستوى الإنجازات الذي تحقق من البرنامج . وشكل (١٥) التالي يوضح مجالات تقويم البرنامج :



وشكل (١٥) يوضح مجالات تقويم البرنامج .

## خطوات تقويم البرامج التدريبية :

يمر تقويم البرنامج بعدة خطوات هي :

١. تحديد أهداف عملية التقويم .
٢. تحديد جوانب ومجالات التقويم .
٣. إعداد أدوات التقويم ، والتأكد من صلاحيتها .
٤. تحديد فئات المشاركين في التقويم .
٥. تطبيق أدوات التقويم ، وجمع المعلومات والبيانات .
٦. تحليل البيانات والمعلومات والوصول إلى نتائج وتفسيرها .
٧. اتخاذ القرارات بالتحسين والتطوير .

## ٢. أساليب تقويم برامج التدريب :

يمكن تقويم البرامج التدريبية بأساليب كثيرة منها :

أولاً : تحليل الموقف التدريبي وذلك يتم عن طريق (٩) :

- أ. تسجيل البرنامج التدريبي على شريط فيديو مثلاً وإعادة عرضه ثم نقده وتحليله والوقوف على إيجابياته وسلبياته وتحديد وسائل علاجها .
- ب. ملاحظة التفاعل الحادث في بيئة التدريب فتقويم التفاعل بين المتدرب والمدرّب أثناء تنفيذ البرنامج ومعرفة أثره وتحليل مناقشاتهم وآرائهم ومدى توظيفها لتحقيق أهداف البرنامج يعتبر أحد أساليب تقويمه .

ج. مقارنة البرنامج التدريبي المراد تقويمه ببرنامج تدريبي آخر مشابه له ويحقق نفس أهدافه وسبق الحكم عليه بالجودة والكفاءة من قبل مجموعة من المتخصصين والخبراء في هذا المجال .

ثانياً : تقويم البرامج التدريبية في ضوء الكفايات اللازمة للفرد ، للقيام بعمل أو وظيفة معينة ، حيث يمكن إعداد بطاقة أو مقياس بهذه الكفايات من خلال الأبحاث والدراسات السابقة ، بالحكم على جودة هذه البرامج في ضوءها وبعد تحليل أهدافها .

ثالثاً : تقويم البرامج التدريبية في ضوء الأنوار التي يقوم بها الفرد في الوظيفة التي يمارسها، ومدى فعالية هذه البرامج في تحسين أدائه ، وأنواره التي تم الاتفاق عليها من قبل .

رابعاً : تقويم البرامج التدريبية على أساس التكاليف والمهام لكل من (١٠) .  
أ. المتدرب : غالباً ما يكون المتدربون في أفضل وضع لإعطاء مرئيات عن البرامج التدريبية ومحتواه وأساليبها ووسائل تقويمها ، ولذلك يجب الاستفادة من هذا المصدر للمعلومات المرتدة في تحسين هذه البرامج وعلاج نواحي القصور بها ، باستخدام الاستبيانات المسحية وإجراء المقابلات مع المتدربين وتحليل لنتائجها ، وعلى الرغم من حقيقة أن ردود أفعال وأحكام المتدربين هامة وضرورية لكنها غالباً ، تقتصر إلى الموضوعية والاثبات ، ولذلك يجب إعداد وسائل جمع البيانات بعناية ، والاستخدام الماهر والتفسير للنكي للنتائج يؤدي إلى تحسين

موضوعية وثبات البيانات التي يتم جمعها عن طريق هذه الوسائل .

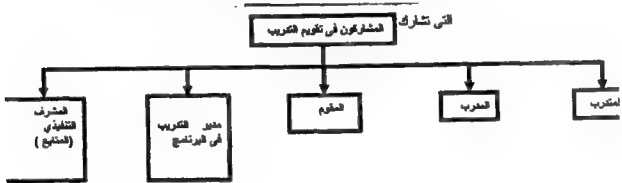
ب. المدرب : يعتبر المدربون أيضاً جزءاً لا يتجزأ من التدريب ولهذا السبب فإن ملحوظاتهم وأحكامهم تعتبر مدخلات ضرورية لتقويم البرامج التدريبية كما أن خبراتهم ومعلوماتهم تقيد واضعي البرامج وتوفر لهم قدراً كبيراً من التغذية الراجعة للتحسين والتطوير ، وعلى الرغم من خطورة تحيز المدربين وذلك لرغبتهم في تحسين صورتهم ، فمن الضروري جمع وتحليل أحكام هؤلاء الأفراد الذين هم أقرب ما يكون للمتعلم ( المتدرب ) وتعتمد موضوعية أحكام المدربين على المجال الذي يتم بحثه، والوسائل المستخدمة في جمع البيانات .

ج. مقوم التدريب : يعتبر مقوم التدريب ذوي الخبرة من أفضل مصادر البيانات الصادقة والموثوق فيها عن فعالية مكونات البرامج التدريبية نظراً لخبراتهم ومعارفهم في مجال تقويم هذه البرامج وقياس فعاليتها والمعايير التي يقومون على أساسها<sup>(١١)</sup>.

د. مدير التدريب : حيث يكون مدير التدريب هو المسئول في النهاية عن فاعلية وكفاءة نظم وبرامج التدريب التي يتم تصميمها وإعدادها وتنفيذها داخل جهاز التدريب ومؤسسته ، وعلى الرغم من أن مدير التدريب يكون غير مشارك في البرامج التدريبية بشكل مباشر ، إلا أن تعليمه وخبراته تسمح له

بإعطاء تقويم متخصصي Professional بفاعليه مكونات  
البرامج التدريبية وكيفية علاج نواحي القصور بها .

١- مشرف التدريب التنفيذي (المتابع ) : ( في مكان العمل ) يمكن  
لمسؤولي ومنفذي البرامج التدريبية تقديم معلومات قيمة عند تقويم  
هذه البرامج من حيث كفاءة الأهداف والمحتوى واستراتيجيات  
التدريب وأجهزته ومواده التدريبية وغير ذلك وعلى الرغم من أن  
بعض هؤلاء يكونوا غير متخصصين أو مؤهلين للتعلق على  
الاستراتيجيات المستخدمة أو فاعلية مكونات البرامج ألا أن  
مساهمتهم في التقويم قيمه للغاية . وشكل (١٦) التالي يوضح الفئات



شكل (١٦) يوضح الفئات التي تشارك في تقويم التدريب .

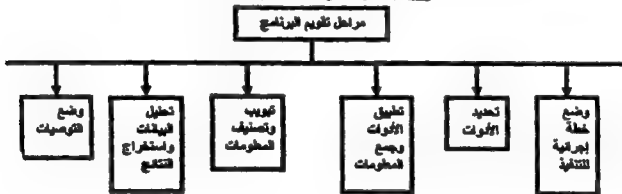
مراحل تقويم البرامج



يمكن تحديد خطوات أو مراحل تقويم البرنامج التدريبي

في النقاط التالية :

١. تحديد الجوانب أو النواحي المراد تقويمها في البرنامج والتي سوف تخضع لعملية التقويم ( تخطيط - تنفيذ - نتائج ... الخ ) .
  ٢. وضع خطة إجرائية لتنفيذ عملية التقويم .
  ٣. تحديد الأدوات المناسبة للقيام بتنفيذ الخطة وإعدادها وتوفيرها .
  ٤. تطبيق الأدوات وجمع المعلومات والبيانات .
  ٥. تبويب وتصنيف البيانات والمعلومات وتقريرها .
  ٦. تحليل البيانات واستخلاص النتائج وتفسيرها .
  ٧. وضع التوصيات ورسم خطة للتصحيح والتطوير ثم القيام بتنفيذها .
- وشكل (١٧) يوضح مراحل تقويم التدريب :



شكل (١٧) يوضح مراحل تقويم التدريب :

## كيفية تقويم البرامج التدريبية

يمكن تقويم البرامج التدريبية باستخدام الأدوات والوسائل كالملاحظة والمقابلة والاستبيان وغير ذلك ، ونشير هنا أنه قد يكون اسم الاداء واحد لا يتغير ، ولكن يتغير محتوى الأداة تبعاً للهدف من اعدادها ،وتطبيقها ،وعلى سبيل المثال ، فإذا كان الاختبار هو أحد الأدوات المستخدمة للوقوف على خبرات المتدرب المعرفية ، فإن محتوى الاختبار يختلف باختلاف الهدف منه، والمعارف والمعلومات التي يتضمنها ، وينطبق الشيء نفسه على المقابلة ، أو الاستبيان ...الخ وسوف نركز في عرضنا على أكثر الأدوات شيوعاً واستخداماً ومن هذه الأدوات مايلي :

### ١. الملاحظة : Observation

وهي طريقة لتحديد السلوك الظاهر للأشخاص ،وهم يتحدثون ويتفاعلون، ويعبرون عن أنفسهم في موقف ، وهي أكثر وسيلة مباشرة لدراسة المتدربين والمدرّبين والظروف المحيطة بالتدريب ، وتعتبر الملاحظة الطريقة الوحيدة لدراسة جوانب معينة من البرنامج ،وعلى الأخص التفاعل بين المدرب والمتدربين ، والمدرّبين بعضهم بعض ، وتتميز بخصائص من أهمها :

(١) أنها مقصودة .

(٢) مخططة .

(٣) هادفة .

- ٤) تعتمد على الخبراء .
- ٥) تركز على السلوك المهارى .
- ولتحقيق ملاحظة ناجحة يراعى مايلي (١٧) :
- ١- حدد الملوك الذى سيتم ملاحظته .
- ٢- جهز التمازج التى سيستخدمها للملاحظون .
- ٣- اختر الملاحظين .
- ٤- عد جدولاً للملاحظات .
- ٥- درب الملاحظين على القيام بها .
- ٦- اخطر المشاركين بالملاحظات التى تم إعدادها مع شرحها لهم .

و ينبغي التأكد من ملاحظة كل الجوانب التى يراد ملاحظتها عند التخطيط لها، وأن يكون الأشخاص القائمين بها مدربين ومؤهلين ،وغالباً ما يعدون بطلقة أو نموذج لتقرير ملاحظة .

## ٢. المقابلة : Interview

المقابلة هي حوار مباشر بين طرفين أو أكثر ، أحدهم يوجه الحوار ويقدم التساؤلات وهو القائم بالمقابلة والآخر هو المستهدف من المقابلة وهو الذى يقدم المعلومات أو يجيب على التساؤلات .

وتعد المقابلة واحدة من أهم الأدوات التى تستخدم لجمع المعلومات والحقائق من خلال عدة أنواع للمقابلة منها : المقابلة الفردية - والجماعية - والمقيدة - أ. المعيارية أو المقننة - والمنظمة وأخيراً المقابلة الحرة

وتختلف فنيات إجراء كل نوع من أنواع المقابلة ، ويتوقف استخدام أي من الأنواع السابقة على الهدف منها <sup>(١٢)</sup> .

وسوف نركز حديثنا هذا على نوعين هما الأكثر استخداماً في مجال جمع المعلومات بفرض القياس والتقويم وهما ( المقابلة المقيدة - والمقابلة المنظمة ) .

#### أ ( المقابلة المقيدة ( المعيارية ) :

وهي أشبه بالاستبيان الذي يطبق بشكل فردي بحيث تركز على الأسئلة المراد الإجابة عليها أثناء المقابلة مع الالتزام الحرفي من القائم بالمقابلة بالأسئلة ، دون خروج عنها، ويستخدم هذا النوع للحصول على معلومات وبيانات محددة عن الفرد لذا فإن إجابته على الأسئلة تكون محددة أيضاً مثل : ( الاسم (يكون اختياريًا) / السن / الحالة الاجتماعية / نوع العمل / الوظيفة / نوع المشكلات التي يصادفها في عمله ... الخ ) مما يساعد على وضع معايير للحكم على إجابات الفرد المراد مقابلته ، والخروج بنتائج يمكن تصميها .

ويمكن وضع أسئلة الحوار في استمارة تعد مسبقاً يتم تعبئة الإجابات عليها خلال المقابلة ورغم أهمية هذا النوع في الحصول على المعلومات ، إلا أنه يعاب عليها أن الحوار فيها يكون روتينياً ، مما قد يؤثر على المناخ النفسي والاجتماعي للمشاركين في عملية المقابلة .

## ب) المقابلة المنظمة :

تقوم على تحديد الموضوعات والعناصر الفرعية التي يتناولها الحوار ، دون تحديد الأسئلة الفرعية ، حيث يكتفي بطرح الموضوعات على المستجيب، ويترك له فرصة التعبير عن رأيه في هذا الموضوع دون تدخل من القائم بالمقابلة، إلا في حالة خروج المستجيب عن الموضوع، فيتم توجيه الحوار مرة أخرى بطرح العنصر التالي في الموضوع أو تذكيره بالعنصر المطلوب الحديث عنه .

ويمكن للقائم بالمقابلة أن يعد دليلاً للمقابلة يتضمن التعليمات والإرشادات ، والأفكار الرئيسة، والمفردات الأخرى التي يجب ان تشملها .

## ٣. التقدير المتدرج : Rating scale

وتستخدم تلك المقاييس لتقويم الأداء الشخصي ، الوسائل والأساليب ، ظروف التدريب ، المدربين ويتم ذلك خلال تنفيذ البرنامج أو انتهائه مباشرة .

## الفصل ٢

ويستخدم للتقويم المتدرج إحدى طريقتين :

### أ ) الطريقة المعيارية :

وفي هذه الطريقة يتم ترتيب أفراد المجموعة تبعاً لتقدير المقوم لمستويات أداء كل منهم من الأعلى إلى الأدنى ويمكن حصر مستويات أداء

الأفراد في المجموعة في مقياس متدرج يتراوح من ١ : ١٠ ، ثم يتم ترتيب الأفراد حسب درجات كل منهم .

#### ب ) الطريقة المحكية :

وتعتمد هذه الطريقة على وجود محك تم الاتفاق عليه لقياس الأداء المطلوب ، ويتم على أساسه تقدير المستوى الذي حققه كل فرد بغض النظر عن أداء باقي أفراد المجموعة .

#### ٤ . الاستبيان : Questionnaire

يعد الاستبيان واحد من أهم الأدوات وأكثرها شيوعاً واستخداماً للحصول على البيانات والمعلومات في مجال البحوث والدراسات بأنواعها المختلفة ، ويلبّي شيوع الاستخدام نظراً لما يمتاز به من :

- تطبيقه على أعداد كبيرة من الأفراد .
- يتم باللقاء المباشر وغير المباشر .
- يمكن الجمع فيه بين المطلق والمفتوح في استمارة واحدة .
- يمكن تطبيقه فردياً أو جماعياً .
- يتيح الفرصة للمستجيب للتفكير والإجابة بحرية .
- سهولة التحليل الإحصائي .

إلا أن هناك بعض الملحوظات السلبية على استخدام

الاستبيان منها :

- كثرة عدد مفرداته تجل المستجيب يشعر بالملل .
- يتطلب وقتاً وجهداً لتطبيقه .

- فقدان الحيد من الاستبيانات أحياناً لعدم إدراك المستجيب لأهميته .

#### طريقة إعداد الاستبيان :

تختلف طريقة الاستبيان باختلاف نوعه وطبيعة الدراسة وغالباً يوجد نوعان أساسيان هما:

أ ( الاستبيان المطلق :وفي هذا النوع تحدد العناصر والمفردات أو العبارات التي يشملها الاستبيان ،وتصاغ بشكل محدد مع تحديد بدائل الاستجابة على كل عبارة ، ويتطلب من المستجيب اختيار بديل واحد يراه معبراً عن رأيه في كل عبارة .

ويخضع الاستبيان للتحكم والتجريب ( إن أمكن ) للاطمئنان على صلاحيته من حيث مناسبة العبارات وشموليتها للعناصر ووضوح التعليمات ...الخ ثم تجرى عملية التعديلات ( إذا لزم ) قبل تطبيقه .

ب ( الاستبيان المفتوح : يبنى هذا النوع على أساس تحديد العناصر الأساسية المطلوب تصميمها في الاستبيان في شكل أسئلة يقوم المستجيب بالإجابة عليها بحرية ، أو تقدم له عبارات عن العناصر المطلوبة يكون عليه أن يسجل رأيه حولها .

وهكذا تصاغ باقي الأسئلة كافة العناصر المطلوب أن يشملها الاستبيان وجدير بالذكر أن هذه الأسئلة يمكن صياغتها في شكل عبارات كما يمكن أن يتضمن الاستبيان الواحد أكثر من شكل للأسئلة أو العبارات المقترحة الإجابة أو المحددة الإجابة ، علماً بأن تحديد الإجابة ( الاستبيان

المغلق ) يتطلب توفر معلومات أو نتائج استطلاعات سابقة يستفاد بها في تصميم الاستبيان المغلق ، أما إذا لم تتوفر هذه المعلومات فيفضل استخدام النوع المقترح .

#### ٥. الاختبارات : Tests

وتستخدم هذه الاختبارات لتقويم مستوى المنتج لدى المتكربين ومن هذه الاختبارات <sup>(١٩)</sup> :

(أ) الاختبار القبلي : في بداية للتكريب لتحديد مستوى أداء وخبرات المتكربين السابقة .

(ب) الاختبار البعدي : وغالباً يطبق نفس الاختبار القبلي في نهاية التكريب وترصد درجاته، وتقارن بدرجات الاختبار القبلي لقياس مدى التحسن بين الاختبارين .

(ج) الاختبارات القصيرة التراكمية : وتحتوى على عدد محدد من الأسئلة ذات الاختبار من متعدد المحددة ويتلقى المتكربون هذه الاختبارات على مدار جلسات البرنامج وتُحسب تلك الدرجات بصورة تراكمية للمتكرب .

(د) الاختبارات الشفوية والتحريرية : وهي وسيلة تقليدية للتقييم وتحدد تلك الاختبارات حسب معلومات ومعارف التكريب وأهدافه، وتقدم للمتكرب بصورة شفوية أو تحريرية .

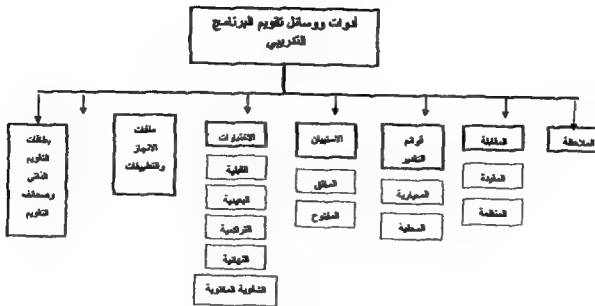


## ٦. ملف الإنجاز للمتكرب Portfolio

يستخدم ملف التطبيقات والأنشطة الذي يقوم المتكرب بإعداده متضمناً أهم إنجازاته على مدار البرنامج ، وما يقوم به المتكرب من مهام تطبيقية وأداءات، ولتشطة من خلال مجموعات العمل في أثناء التدريب أو في موقع العمل كالقيام بمشروع تدريبي أو غيره من المهام، ويعطي عليه درجة وتوضع إنجازاته في ملف يمكن أن يقدم صورة واقعية عن التقدم في أداء المتكرب .

## ٧. بطاقات التقدير الذاتي :

وهي عبارة عن أداء تقويم ذاتي يقوم الفرد بتقويم نفسه ، وكتابة تقرير عن مستوى أدائه أو تنفيذه لعمل معين ، ويكون ذلك من خلال بطاقة تتضمن فيها محاور التقويم . وشكل (١٨) التالي يوضح أدوات تقويم البرنامج التدريبي :



شكل (١٨) يوضح أدوات تقويم البرنامج التدريبي .

**تجريب وتفسير واستخدام البيانات**

### Tabulating , Interpreting , and using Evaluation Data

عند جمع البيانات والمعلومات عن البرنامج التدريبي يتطلب الأمر تبويب ، وتلخيص نتائج الملاحظات ، والتقديرات ، الاستبيانات ، المقابلات ... الخ من أدوات وإذا تعتبر هذه المهمة من المهم التي تتطلب الدقة والبراعة التي تتطلب الدقة والبراعة القائمة لاستخراج مجموعة علاقات من التفريغ والتصنيف والتبويب لتلك البيانات .

وبعد ذلك يتم تفسير تلك البيانات والمعلومات ، وتعتبر من أهم خطوات عملية التقويم . هي مرحلة تعتمد إلى حد كبير على المعرفة ، والمهارة المتخصصة للمقوم ، ومن خلالها يتم تحديد مواطن القوة والضعف المهمة ، والوصول إلى استنتاجات يمكن أن تعتمد عليها التوصيات الخاصة لعملية التحسين والتطوير .

### كتابة التقرير عن نتائج تقويم البرامج

أن كتابة تقرير تقويمي للبرنامج يتضمن توضيح شامل لكافة الإجراءات التي تمت بدأ من عملية التخطيط للتدريب وصولاً إلى النتائج والتوصيات والمقترحات .

وفيما يلي أهم محتويات التقرير :

١. العنوان
٢. تقديم .
٣. فهرس التقرير.(المحتوى - قائمة الجداول والأشكال).
٤. مقدمة
- ٥ . الأهداف للتدريب والمحتوى والأساليب والمعينات والفئات المستهدفة .
٦. نتائج عملية التقويم لجميع مدخلات وعمليات ونواتج التدريب .
٧. التوصيات والمقترحات وتتضمن خطط العمل المستقبلية للتحسين .
٥. الخاتمة .
٦. الملاحق

## هوامش الفصل السابع

- ١- فؤاد أبو حطب ، آمال صادق : التقويم النفسي ، الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠١.
- ٢- توفيق محمد عبد المحسن :تقديم الأداء ، دار النهضة العربية ، القاهرة، ١٩٩٧.
- ٣-المرجع السابق .
- ٤- أحمد فاروق محفوظ : محاضرة عن تقويم البرامج التدريبية ، المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي، القاهرة ، ٢٠٠٣.
- ٥- فؤاد أبو حطب : محاضرة عن تقويم البرامج والسياسات ، المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي، القاهرة ، ١٩٩٤.
- ٦- عقيل محمود رفاعي : تقويم برنامج المبعوثين للخارج ، مجلة عالم التربية ، رابطة التربية الحديثة، ٢٠٠٣ .
- ٧- أحمد فاروق محفوظ : محاضرة عن تقويم البرامج والسياسات ، مرجع سابق .
- ٨- عقيل محمود رفاعي : تقويم البرامج التدريبية أثناء الخدمة ، مجلة التقويم التربوي ، المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي، ١٩٩٩.
- ٩- ج.م.ع :وزارة التربية والتعليم ، دليل التقويم الشامل ، المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي ، ٢٠٠٣.
- ١٠- عقيل محمود رفاعي : دراسة تقويمية لصعوبات التدريب عن بعد ، مجلة مستقبل التربية العربية ، ع ١٧، ١٦، يناير ١٩٩٩.

- ١١- رأفت عبد الفتاح : سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠١.
- ١٢- عبد الرحمن توفيق : مهارات أخصائي الإعلام التربوي، مركزا لخبرات المهنية للإدارة، القاهرة ، ٢٠٠٥.
- ١٣- أحمد فاروق محفوظ : محاضرة عن تقويم البرامج والسياسات ، مرجع سابق .
- ١٤- ج.م.ع :وزارة التربية والتعليم ، دليل التقويم الشامل ، المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي ، ٢٠٠٦.

## نماذج مقترح لأنوات تقويم البرامج التدريبية .

١ . نموذج مقترح لبطاقة تقويم ذاتي في مجال التخطيط للتدريب

• - البيانات الأولية:

- الاسم (اختياريا) .....

- المؤهل:.....الوظيفة:.....

- سنوات الخبرة:.....

ضع علامة ( √ ) في العود المناسب مقابل كل فقرة أو بند في بطاقة التقدير ، وتعبر  
عن رأيك .

م	العبارة	درجة كبيرة ( ٣ )	درجة متوسطة ( ٢ )	درجة قليلة ( ١ )
١	صياغة أهداف البرنامج التدريبي بصورة سلوكية			
٢	تحليل محتوى البرنامج إلى جوانب التعلم المختلفة			
٣	شمول الأهداف لجوانب التعلم المختلفة			
٤	اختيار الأنشطة التعليمية لتحقيق أهداف البرنامج			
٥	التنوع في الأنشطة التدريبية لمراعاة الفروق الفردية بين المتدربين .			
٦	اختيار التكتيكات التدريبية والوسائل التعليمية المناسبة للمتدربين .			
٧	تحديد المهارات والتدريبات التي سيمارسها المتدربون			
٨	تحديد الواجبات والأنشطة			
٩	تحديدًا لتهيئة الحافزة لدافعية للمتدربين			
١٠	تحديد المتطلبات السابقة للتعلم الجيد			
١١	تحديد أسلوب التقويم البنائي .			
١٢	تحديد أدوات القياس المناسبة لتقويم مدى تحقيق أهداف ونوات التدريب .			

والبطاقة السابقة لتقويم أداء المدرب أو أخصائي التدريب أو المخطط للبرامج ، وهي تتضمن المهارات التي يجب توافرها فيمن يقوم بإعداد الخطة التدريبية أو تخطيط البرامج التدريبية .

وللحكم على أداء المتدرب أو المدرب وغيره ذاتياً تعالج البطاقة إحصائياً كما يلي :

- تعد بطاقة التقدير الذاتي في مقياس ثلاثي الاستجابة ، ويمكن للمتدرب أو المدرب أو أخصائي التدريب أن يعطي لنفسه درجة ، وتحسب كما يلي :
- درجة كبيرة أو دائماً تقدر بثلاث درجات .
  - المتوسط يعطى درجتان .
  - قليلة تعطى درجة واحدة .
  - تجمع الدرجات وتقسّم على عدد الفترات  $\times 3$  ، وتحول إلى نسبة مئوية .



نموذج رقم (٢)  
استطلاع رأي المدرب  
في اليوم التدريبي من البرنامج

بيانات عامة :  
اسم المدرب : .....  
الوظيفة : .....  
الموضوع التدريبي : .....  
اليوم : .....  
التاريخ :     /     /

توجيهات :  
يرجى التكرم بالإجابة عن التساؤلات التالية بكل صراحة وبنية  
لأهمية أرائكم في تطوير وتحسين البرنامج مستقبلاً .

١. هل المادة التدريبية للموضوع الذي قمت به : ( في حالة الإجابة لا  
توضح الأسباب )

لا	نعم	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	كافية ؟
<input type="text"/>	<input type="text"/>	واضحة ؟
<input type="text"/>	<input type="text"/>	متراصة ؟

٢. ما رأيك في الأنشطة التدريبية للموضوع ؟

.....

.....

.....

.....

.....

٣. هل لديك مقترحات بشأن المادة التدريبية والأنشطة ؟

لا

نعم

في حالة الإجابة نعم اكتب مقترحاتك :

.....

.....

.....

٤. ما رأيك بالتنسيق للإمكانيات والمعينات والوسائل التي قدمت لليوم التدريبي ؟

لا

نعم

كافية

سليمة

مناسبة

حققت الفائدة

٥. في حالة الإجابة ( بلا ) يرجى كتابة التطبيق والأسباب :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

٦. يرجى كتابة رأيك بالنسبة للمتدربين ؟

.....

.....

.....

٧. ما هي أهم المشكلات أو الصعوبات التي واجهتك في اليوم التدريبي ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

٨. ما هي أهم مقترحاتك بوجه عام لأجل تطوير وتحسين البرنامج ؟

.....

.....

.....

نموذج رقم (٣)  
استطلاع رأي المدرب  
في اليوم التدريبي من البرنامج

بيانات عامة :

اسم المدرب : ..... الوظيفة :

.....

الموضوع التدريبي.....

.....

اليوم : ..... التاريخ : / /

توجيهات :

يرجى التكرم بالإجابة عن التساؤلات التالية بكل صراحة بصفة  
لاهمية لراكم في تطوير وتحسين البرنامج مستقبلاً .

١. هل المادة التدريبية خلال اليوم تحقق احتياجاتكم :

لا

☐

نعم

☐

٢. ما رأيك في الأنشطة التدريبية التي أقيمت لموضوع اليوم التدريبي ؟

.....  
.....  
.....

٣. هل قام المدرب بتحقيق أهداف اليوم التدريبي ؟

لا

☐

نعم

☐

٤. -وضح الأسباب في حالة الإجابة بلا:

٤. ما رأيك في إدارة وتنظيم اليوم التدريبي ؟

.....  
.....  
.....

٥. ما رأيك في المعونات والوسائل في اليوم التدريبي ؟

لا

☐

نعم

☐

- مستخدمة

لا

☐

نعم

☐

- كافية

٦. ما هي أهم المشكلات أو الصعوبات التي واجهت العمل اليومي في البرنامج ؟

.....  
.....

٧. ما هي مقترحاتك لأجل تطوير وتحسين البرنامج ؟

.....  
.....  
.....

نموذج (٤) بطاقة ملاحظة لتقييم أداء المتدرب

المجموع الكلي %٥٠	معايير التقييم				المتوسط / الدرجة	لواحقها	جهة العمل	الاسم	م
	الإجمالي	التعاون	المشاركة	المظهر					
	١٠	١٠	١٠	١٠					
									١
									٢
									٣
									٤
									٥
									٦
									٧
									٨
									٩
									١٠

التوقيع :

اسم المدرب :

نموذج رقم (٥)  
استبيان لتقويم البرنامج

بيانات عامة :  
اسم المدرب : ( اختياري )  
الإدارة التعليمية :  
تاريخ التعيين في الوزارة :  
أثنى  
الدرجة العلمية الحاصل عليها :  
الوظيفة :  
المديرية التعليمية :  
الجنس :  
التخصص :

توجيهات :  
يرجى التكرم بالإجابة عن التساؤلات التالية بدقة لأهمية آرائكم في  
تطوير وتحسين البرنامج مستقبلاً .

١- هل استلذت من التكريب كما توقعت ؟

لا

نعم

- في حالة حصولك على ما هو أقل مما توقعت المرجو أذكر  
الأسباب.....

.....  
.....  
.....

٢- ما الموضوعات الواردة في البرنامج ولا تمثل احتياجاً لكم ؟

أ- .....  
ب- .....  
ج- .....

٣- ما الموضوعات التي لم ترد في البرنامج و تمثل احتياجاً لكم ؟

أ- .....  
ب- .....  
ج- .....  
د- .....

٤- ما أساليب التدريب ( محاضرات - ورش عمل - مناقشات - تدريبات - دراسة حالة - عصف ذهني- لعب أدوار ... الخ ) التي استغدت منها ؟ (ضع علامة عليها ) .

٥- هل كانت المادة التدريبية للبرنامج مفيدة ؟

لا

نعم

☐
☐

٦- كيف يمكن تحسين البرنامج مستقبلاً ؟

.....

.....

.....

لا

٧- هل توصي زملائك بالانخراط بالبرنامج مستقبلاً ؟ نعم

☐
☐

٨- إذا كانت الإجابة " بلا " فما الأسباب ؟

.....

.....

٩- أكتب أى تطبيقات ترغب في كتابتها حول البرنامج .

.....

.....

.....



## نموذج (٦) استبيان

لتقويم البرامج التدريبية أثناء الخدمة

#### ١- فلسفة وأهداف البرامج التدريبية :

م	العبارات	دائماً	أحياناً	أبداً
١-١	توجد البرامج التدريبية فلسفة واضحة ومحدودة			
٢-١	توجد البرامج التدريبية أهداف واضحة ومحدودة			
٣-١	ترتبط البرامج التدريبية بفلسفة هذه المرحلة			
٤-١	ترتبط البرامج التدريبية بأهداف هذه المرحلة			

#### ٢- محتوى البرامج التدريبية :

م	العبارات	دائماً
١-٢	يرتبط محتوى البرامج التدريبية بأهدافها	
٢-٢	يرتبط محتوى البرامج التدريبية باحتياجات المتكررين	
٣-٢	يراعي محتوى البرامج التدريبية خصائص نمو المتكررين	

#### ٣- الأساليب المستخدمة في البرامج التدريبية :

م	العبارات	دائماً
١-٣	تتنصف الأساليب التدريبية بالإيجابية والفاعلية	
٢-٣	تتناسب أساليب التدريب المحتوى الصلي للبرامج	
٣-٣	تتنمى أساليب التدريب مع خصائص نمو المتكررين	
٤-٣	تتنوع أساليب التدريب في البرامج التدريبية	

#### ٤- الوسائل المعينة في البرامج التدريبية :

م	العبارات	دائماً
١-٤	ترتبط الوسائل المستخدمة بموضوعات البرامج التدريبية	
٢-٤	تتنوع الوسائل المستخدمة في البرامج التدريبية	
٣-٤	تساعد الوسائل المستخدمة على فهم محتوى البرامج	

٥- المحاضرون :

م	العمليات	دائماً	أحياناً	أبداً
١-٥	يتصف المحاضرون بالكفاءة العلمية والتدريبية			
٢-٥	يتصف المحاضرون بالتخصص المناسب لك موضوع			
٣-٥	يبدو المحاضرون متحمسون للعمل في البرامج التدريبية			
٤-٥	يحرص المحاضرون على استخدام أساليب مشوقة			
٥-٥	يحرص المحاضرون على استخدام وسائل فاعلة ومقيدة			
٦-٥	يحرص المحاضرون على مشاركة المدربين وفاعليتهم			
٧-٥	توجد لدى المحاضرون القدرة على معرفة تكتيكات الوسائل المستخدمة			

٦- المواد المطبوعة في البرامج التدريبية ( المحاضرات مثلاً ) :

م	العمليات	دائماً
١-٦	ترتبط المطبوعة بموضوعات البرامج التدريبية	
٢-٦	تسهل المواد المطبوعة في فهم موضوعات البرامج	
٣-٦	تتصف المواد المطبوعة بالوضوح والدقة	
٤-٦	تتصف المواد المطبوعة بالإخراج والشكل المناسبين	

٧- تقويم البرامج التدريبية :

م	العمليات	دائماً
١-٧	تستخدم وسائل تقويم متنوعة في تقويم البرامج	
٢-٧	تتوفر في وسائل التقويم الشمولية لجميع جوانب البرامج	
٣-٧	تعد وسائل تقويم البرامج بطريقة علمية	

٨- مدة البرامج وتوقيتاتها :

م	العبارات	دائماً	أحياناً
١-٨	تعد البرامج التدريبية في الوقت المناسب		
٢-٨	تكون مدة البرامج مناسبة لموضوعه		

٩- إدارة البرامج التدريبية :

م	العبارات	دائماً	أحياناً	أبداً
١-٩	تستقبل المتكرين بأسلوب يحفزهم على المشاركة الإيجابية			
٢-٩	تنظم البرامج بطريقة تحقق أهدافها بفاعلية			
٣-٩	توفر المناخ المناسب لتنفيذ هذه البرامج			
٤-٩	تقدم الخدمات اللازمة للمتكرين أثناء تنفيذ البرامج			
٥-٩	تدرك الصعوبات أثناء تنفيذ البرامج وتزللها			
٦-٩	تحتفظ بسجلات عن المتكرين لمتابعتهم			
٧-٩	تلتزم بالآوقات المحددة في تنفيذ البرامج بدقة			
٨-٩	تقوم البرامج التدريبية بموضوعية			
٩-٩	تطور البرامج التدريبية باستمرار			

## الفصل ١

### ١٠- ورش العمل وحلقات المناقشة :

م	العبارات	نعم	أبداً
١-١٠	توجد بالبرامج التدريبية تدريبات عملية ( ورش ) وحلقات مناقشة		
٢-١٠	إذا كانت الإجابة ( لا ) فلماذا ؟		
	الأسباب		
أ-			
ب-			
ج-			
د-			

### ١١- الاستفادة من البرامج التدريبية :

م	العبارات	دائماً
١-١١	تدعم البرامج التدريبية فترة الإعداد العلمي والمهني للفرد	
٢-١١	تقدم البرامج التدريبية خبرات جديدة .	
٣-١١	تساعد البرامج التدريبية على تحسين الأداء .	

## **الفصل الثامن**

### **التدريب والتّعليم عن بعد**

يتضمن هذا الفصل مايلي :

- مقدمة .
- التدريب والتطعيم عن بعد ،المفهوم والخصائص.
- أهمية التدريب عن بعد .
- أهداف التدريب عن بعد .
- وسائل التدريب عن بعد .
- شبكة الفيديو كونفرانس .

## مقدمة .

إن التقدم الاقتصادي لا يرتبط فقط بتوافر رؤوس الأموال والأرض والمرافق والطاقة والقوانين المشجعة للاستثمار، بل إن العنصر الحاسم والفعال لتحقيق التقدم الاقتصادي يبقى دائماً العامل البشري المدرب والمنتج بإتقان، والقادر على الابتكار والاختراع، كما أن التنمية البشرية هي أساس التقدم وأمتنا التي تزخر بتراث ثقافي حضاري تتحدث عنه الدنيا كلها أوج إلى التعليم المستمر والتدريب الدائم لتحقيق التنمية البشرية، وإحراز التقدم بصورة مختلفة.

وبعد التعليم المتطور ضرورة ملحة لمواجهة تحديات الألفية الثالثة ولابد أن يدعم التوجهات أمام التطور الإيجابي والتعلم الذاتي القائم على التجربة والملاحظة والتحليل الناقد، والبحث عن المعلومة وتوظيفها في الواقع الميداني الذي يحيا فيه الفرد، إن التعليم القائم على الحفظ والتلقين للمعلومات قد عفا عليه الزمن وأصبح لا وجود له بين أهداف التعليم في العالم المتقدم.

وليس المطلوب امتلاك المعلومة فقط، ولكن إدارة المعلومة وكيفية استخدامها، ولقد أصبحت المعلوماتية ركناً أساسياً في إدارة المعلومات، ومن ثم فإن العملية التعليمية لابد أن تعكس هذا التحول، ويستلزم ذلك المفهوم إعادة تأهيل ، وتوصيف دور المعلم من ملقن إلى ميسر Facilitator، حتى يدفع الطالب للبحث وإجراء دراسات ذاتية، بحيث يمكن تنمية المهارات وإطلاق ملكات الفكر والابتكار<sup>(١)</sup> .



ولقد شهدت السنوات الأخيرة تقدماً تريبياً هائلاً فى مجال التعليم والتدريب سواء فى الدول المتقدمة أو النامية، وكان محور الاهتمام بدور حول زيادة تكافؤ الفرص التعليمية، وتحقيق العدالة الاجتماعية ، والتركيز على مفهوم التعليم والتدريب المستمر مع الاستعانة بالتقنيات الحديثة فى نشر التعليم، وتطوير التدريب وتفعيله، واستخدام أساليب متعددة لنظم التعليم والتدريب عن بعد.

وقد طبق نظام التعليم عن بعد فى بعض الدول لتحقيق أهداف تعليمية متعددة منها توفير التعليم الجامعي للبالغين الذين فاتهم فرص التعليم بالجامعات التقليدية، وتوفير فرص التدريب المهني والفني، والتدريب أثناء الخدمة باستمراره فى زيادة الكفاءة وتحسين أداء العاملين فى التربية والتعليم<sup>(٧)</sup> .

ويعتبر التعليم عن بعد نمطاً تعليمياً وتريبياً فعالاً لجأت إليه العديد من الدول للتغلب على مشكلات التعليم والتدريب النابعة من ظروف جغرافية ومكانية وسياسية واقتصادية مستفيدة من الإمكانيات التنفيذية المتطورة فى تجاوز العقبات التى تعوق الوصول إلى الأفراد المستهدفين فى مواقعهم المختلفة.

ولقد أعطت الدول لهذا الموضوع اهتماماً كبيراً تأكيداً لأهمية التعليم المستمر باعتباره إحدى الركائز الرئيسية للتنمية الشاملة والمتواصلة، ومواجهة تحديات المستقبل، ولذلك أشارت السياسة التعليمية للدول إلى توفير الاعتمادات اللازمة لذلك ، والاهتمام بدراسة جميع الأساليب التكنولوجية الحديثة لتحقيق أهدافها.

إن استخدام التكنولوجيا في تطوير التعليم والتدريب أمر هام وحيوي لكن التكنولوجيا ليست هدفاً في حد ذاته، وإنما أداة ووسيلة لسرعة الوصول إلى الهدف الحقيقي من تطوير التعليم والتدريب وهو تنمية الفكر والإبداع والفهم وربطه بالتطبيق العلمي، و التأكيد على تنمية التفكير العلمي الاستنتاجي بغرض الوصول إلى حلول للمشكلات<sup>(٣)</sup> .

وقد أصبح التدريب عن بعد اتجاهًا عالمياً معاصراً تستخدمه الدول لإحداث التنمية البشرية، وتحقيقاً لمبدأ التعليم المستمر، ولذلك تقوم المؤسسات التعليمية والتربوية في دول العالم المختلفة بتقديم برامج تعليمية وتدريبية عن بعد، فالجامعات الأسترالية من خلال مراكز التعليم عن بعد تعقد دورات لتدريب العاملين، وتركز هذه الدورات العامة والخاصة في برامجها على أبعاد ثلاثة: الخبرة المدرسية والدراسة العلمية، والممارسة والأنشطة<sup>(٤)</sup> .

وتقدم جامعة إقبال بباكستان عدة برامج تدريبية لمدرس المرحلة الابتدائية ممن أمضوا ثلاث سنوات في التطعيم<sup>(٥)</sup> ، وفي المملكة الأردنية الهاشمية تم إنتاج مجموعة من البرامج المسجلة على الفيديو والموزعة على المدارس في موضوعات التوعية التقنية وتدريب المعلمين وبعض الحصص التطبيقية ، وهي برامج تنتج على أشرطة VHS من قبل مركز التدريب ومراكز مصادر التعلم بالإضافة إلى تلك التي تنتجها المديرية العامة للتقنيات التربوية<sup>(٦)</sup>، وفي المملكة المغربية يقدم قسم التكوين عن بعد ثلاثة برامج تكوينية وتشمل برنامج يتعلق بالعاملين الموظفين في إطار الخدمة المدنية، وبرنامج يتعلق بمهاتمة التعليم الثانوي وبرنامج موجه للمعلمين مزدوجي اللغة<sup>(٧)</sup> .

### التدريب عن بعد: النشأة ، المفهوم والخصائص:

تعتبر التنمية البشرية هي أساس التقدم والازدهار لأي أمة من الأمم، فقد تملك الأمة مقومات الثروة والرخاء والتحضر بينما يعيث الجهل والتخلف والامية بأبنائها، ولذلك لجأت الدول إلى الاهتمام بالتعليم والتدريب، لأنه لا سبيل لإعداد وتنمية القوة البشرية المدربة ورفع مستواها، وتزويدها بالمهارات اللازمة لمواجهة طموحات المجتمع المعاصر، إلا بالتعليم والتدريب المستمر الذي يستهدف تنمية القدرات، وإطلاق ملكات الفكر والابتكار، وتشجيع الأنشطة التي تشكل، وتكون الخبرات الشخصية لدى الفرد، وتوصل مواهبه وتنمي قدراته الإبداعية.

وقد عمدت بعض الدول إلى استخدام صيغ ونظم تعليمية، وتدريبية غير تقليدية، لعدم قدرة نظمها للتعليمية والتدريبية القائمة، عن تلبية احتياجات، ومتطلبات أفرادها، ولذلك أخذت بنظم التعليم والتدريب عن بعد، لتوفير الفرص التعليمية والتدريبية<sup>(٨)</sup>، والاستفادة من التقدم التكنولوجي، والتطورات المستمرة في تكنولوجيا التعليم والاتصال لجنة للتعليم عن بعد تعمل على تطويره، والتوسع في استخدامه في جميع مؤسسات إعداد العاملين وتدريبهم .

واعتمدت نشأة التعليم عن بعد على الجهود الفردية التي قام بها بعض الأشخاص كمحاولة لاستخدامه بحيث ظهر بالفعل في عام ١٨٣٦ في جامعة لندن على شكل تعليم بالمراسلة<sup>(٩)</sup>، وقد تم استخدام التعليم عن بعد في تعليم اللغات بالمراسلة، وكان ذلك ببرلين ١٨٥٦ .

وقد ظهر بعض أساليب التعليم والتدريب عن بعد ، ومنها التعليم المفتوح ، ففي عام ١٩٦٩ ظهرت الجامعة المفتوحة في بريطانيا كأول جامعة مفتوحة تقدم برامجها عبر وسائل مختلفة كالإذاعة والتلفزيون ، والفيديو بأشكاله المتحدة ، وبدأ العمل بها ١٩٧١ وكانت البداية لنظام تربوي جديد (١٠) .

وظهر التعليم المفتوح في مصر من بداية الثمانينيات من هذا القرن وقد جاء استجابة لتلبية احتياجات بعض الأفراد في المجتمع ، إلا أن السبب الرئيسي وراء ظهور ذلك النوع من التعليم هو التطورات التي حدثت والحادثة في مجال التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة وإدراك المسؤولين عن التعليم المفتوح في مصر من التربويين وغيرهم لهذه التطورات (١١) .

التي يستفيد منها الفرد ، وقد تؤدي في النهاية إلى الحصول على مؤهل عال معترف به (١٢) .

ويعتبر التعليم المفتوح بذلك أحد أشكال التعليم والتدريب عن بعد ، كما أن التعليم عن بعد يغطي العديد من استراتيجيات التعليم والتدريب ، ويشمل التعليم بالمراسلة ، والدراسات المستقلة التي وجدت في الولايات المتحدة الأمريكية ، والدراسات الخارجية التي تنتشر في الجامعات الاسترالية وتشير هذه الاستراتيجيات إلى التعليم الذي تقوم به المؤسسات دون أن يكون هناك اتصال مباشر بالمتعلم أي من يتلقى الخدمة (١٣) .

والتدريب عن بعد هو الذي يشمل جميع برامج التعليم والتدريب التي لا تتم تحت الإشراف المباشر للمعلم أو المدرب مع الدارسين سواء

كانوا فى مراحل التعليم العام والجامعي، أو البرامج التدريبية لفئات العاملين فى الوظائف الفنية والإدارية أثناء الخدمة، ويتم الاتصال بينهم بالمستحدثات التكنولوجية المختلفة بهدف توصيل الخدمة التعليمية والتدريبية إليهم فى مناطق إقامتهم للتغلب على مشكلات السفر والإقامة والتكلفة المرتفعة التى يتعرض لها الدارسون مع نقطة أكبر عدد منهم فى أماكن مختلفة، والتفاعل بينهم بورتية مهاراتهم، وكأنهم فى مكان واحد.

وعلى ما سبق يكون التكريب عن بعد هو مجموعة البرامج والأنشطة التى تقدم للأفراد لتزويدهم بالمعلومات والمعارف والاتجاهات والقيم والمهارات ، لتلبية احتياجاتهم ومطالبهم من خلال المواد التعليمية المطبوعة والمعينات الشخصية ، والبصرية المختلفة، ويهدف بذلك إلى توفير فرص أمام قطاعات كبيرة من المجتمع وتطوير مهاراتهم، للوفاء بمتطلبات سوق العمل ، أو تحسين الأداء فى وظائفهم الحالية والمستقبلية

ولذلك يتصف التكريب عن بعد بالخصائص التالية:

- ١- انفصال المدرب عن الدارس أثناء التكريب، وبذلك يختلف هذا النوع من التعليم والتدريب عن التعليم التقليدي الذى يتم بالطريقة المباشرة والمواجهة بين المدرب والمتكرب .
- ٢- اعتماده على وسائل اتصال متحدة كالمواد المطبوعة والمسموعة والمرئية ، وغير ذلك من المستحدثات الميكانيكية ، والالكترونية الحديثة والمتطورة.

- ٣- استخدامه وسائل اتصال ثنائية الاتجاه لكي توفر للمدرب والدارسين فرصة الحوار، والمناقشة، والتفاعل بينهم.
- ٤- إتاحة فرص التدريب والتعلم الذاتي والمستقل.
- ٥- مرونة استخدامه في مجالات تعليم الصغار والكبار على حد سواء.
- ٦- تكامله مع الأنظمة التدريبية الأخرى، وتصنيفها وليس التفاضل أو التعارض معها.

#### أهمية التدريب عن بعد :

تتضح أهمية التدريب عن بعد من خلال ما يلي:

لقد أكدت الدراسات السابقة على أهمية التعليم والتدريب عن بعد، واستخدمه في إعداد وتدريب العاملين أثناء الخدمة، وتوفير الفرص التعليمية والتدريبية لهم في أماكن إقامتهم، كما تتضح أهمية التدريب والتعليم عن بعد من خلال :

١- توفير فرص التدريب للعاملين سواء في المؤسسات الاقتصادية والخدمية لمواجهة التزايد المستمر في متطلبات السوق التي تضيف أعباء جديدة على منظمات التنمية البشرية، وتتمثل في الموارد والنفقات اللازمة لإقامة مؤسسات التدريب والتجهيزات، وتوفير العدد اللازم من المدربين المؤهلين .

٢- توفير فرص التدريب والتعليم التحويلي أثناء الخدمة، واستخدام التعليم عن بعد في توفير البرامج التدريبية لتنمية مهارات وقدرات العاملين المناسبة لها.

٣- تطوير التعليم وتحسين العملية التعليمية من خلال استكمال إعداد وتأهيل المعلمين وتدريبهم بأسلوب عن بعد، من الموجهين

والمديرين والنظار والأخصائيين ،وأمناء المعامل والمكتبات والإداريين .

٤- اللاحق بالتطوير العلمي والتكنولوجي ،استخدام التعليم عن بعد،  
وهي إمكانيات تكنولوجية متطورة في نشر التعليم للتكنولوجي،  
والمعرفة الطمية.

#### أهداف التكريب عن بعد :

ويهدف للتكريب عن بعد إلى تحقيق مايلي:

- تحقيق مبدأ التعلم الذاتي كأحد الاتجاهات التربوية الحديثة التي يسدع المتعلم إلى الاعتماد على النفس والبحث عن المعرفة والمعلومات من خلال المصادر المختلفة.
- توفير فرص التعليم المستمر للأفراد الذين يرغبون في زيادة حصيلتهم الثقافية والمعرفية.
- مواجهة الطلب الاجتماعي المتزايد على التعليم وتخفيف الضغوط الملقة على كاهل مؤسساتنا التعليمية التقليدية.
- العمل على زيادة الكفاءة التربوية للأنظمة التعليمية القائمة وتحسين العائد منها.
- توفير فرص التعليم للأفراد الذين حرموا من التعليم أو فالتهم الفرص للالتحاق بالمؤسسات التعليمية كالتعليم العالي مثلاً.

#### وسائط التعليم عن بعد:

- يعتمد نظام التعليم عن بعد على استخدام العديد من الوسائط التعليمية منها المادة المطبوعة، الراديو، التلفزيون، الفيديو، الكمبيوتر، الانترنت، ومحطات الأكمار الصناعية الثابتة والمتحركة، ولما

كانت الدراسة الحالية تتناول تشخيص صعوبات التكريب عن بعد باستخدام شبكة الفيديو كونفرانس، وسوف يقتصر الباحث بالتعرض لها.

### شبكة الفيديو كونفرانس Video Conference

وتعرف باسم شبكة عقد المؤتمرات أو شبكة الألياف الضوئية Fiberoptic Network وقد تم إنشاؤها بالتعاون والتنسيق مع الهيئة القومية للاتصالات السلكية واللاسلكية، بحيث تسمح هذه الشبكة بإجراء اجتماع بالفيديو عن بعد بالصوت والصورة على شاشتين مكبرتين أحدهما للشخص المتحاور والثانية للمعلومات والرسوم والبرامج، بحيث يمكن أن يتحاور مكررون في الإسكندرية وفي بورسعيد وفي أسبوط وفي القاهرة وغيرها مع بعضهم البعض، ويرى الكل الطرفين المتحاورين، ويسمع الكل النقاش بينهما كأن الكل في قاعة واحدة.

كما تستخدم شبكة الفيديو كونفرانس في عقد الاجتماعات والمؤتمرات التي يعقدها المسؤولون عن التعليم بالوزارة (مركزي) مع المسؤولين عن التعليم بالمديريات والإدارات التعليمية (المحليات)، ولذلك تستخدم في تدريب المعلمين والموجهين والمديرين والنظار والأخصائيين وغيرهم، في مجالات التعليم العام ومحو الأمية وتعليم الكبار.

وقد تم ربط شبكة الفيديو كونفرانس بمراكز التكريب المختلفة والتي تم تجهيزها في جميع محافظات مصر ويبلغ عددها أكثر من مركز، مما يتيح تغطية أكبر عدد من المتكربين، والتغلب على مشكلات السفر والانتقال والإقامة التي يتعرضون لها، بالإضافة إلى ذلك خفض



تكلفة البرامج وتقليل النفقات بوقت كاف، واختيار الوقت المناسب، والاتصال بالمديريات التعليمية وتحديد المواعيد المناسبة للتدريب مع التنسيق مع الأجهزة الأخرى لتفادى تضارب الآراء والمواعيد فى التدريب عن طريق شبكة الفيديو كونفرانس.

### هوامش الفصل الثامن

(١) أحمد أبو شيخه: رؤية استراتيجية للتعاون الإسلامى فى مجال التعليم عن بعد، مجلة مصر اليونسكو، ديسمبر ١٩٩٦، اللجنة الوطنية المصرية لليونسكو، القاهرة، ص ٣٠.

(٢) سامح سعيد، عابدة أبو غريب، نجوى جمال الدين: تكنولوجيا التعليم والتعلم عن بعد فى جمهورية مصر العربية، مجلة مصر لليونسكو، ديسمبر ١٩٩٦، ص ص ١٠٧-١٠٨.

(٣) المرجع السابق ص ١٥٦.

(٤) المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة بالتعاون مع اللجنة الوطنية المصرية لليونسكو: تجارب دولية رائدة فى مجال التعليم

عن بعد، اجتماع خبراء حول إنتاج الوسائل التعليمية فى مجال  
التكوين عن بعد، ٢٦-٢٩ مايو ١٩٩٦، القاهرة ص ٢٢.

(٥) اللجنة الوطنية المصرية لليونسكو: التعليم عن بعد، مرجع سابق ص  
٢٩٢.

(٦) المرجع السابق ص ص ١٦٧-١٦٨.

(٧) المرجع السابق ص ١٩٥.

- (8) Elton .L.R.B: Keller plan: help in our understanding of the problems of distant learning ERIC accession, number, ED 312990, Jul., 1978.
- (9) Chide, Amal and others: the distance learning program at Ikipyung pending Indonesia paper presented at the annual conference of the national Rural and small schools constrain, ERIC, number: ED 2080699 (calling home W.A October) 7-10-1986.
- (10) Pucel, David Computerized distance delivery of vocational teacher education paper presented at the annual meeting of the American vocational association: (Les Vegas, NV, December 6-10-1987 ) ERIC accession ED 290854, 1987.
- (11) Pucel, David Computerized distance delivery of vocational teacher education paper presented at the annual meeting of the American vocational association: (Les Vegas, NV, December 6-10-1987 ) ERIC accession ED 290854, 1987.
- (12) Ansere, Joek, and Mench Eric A: World perception case descriptions in education programs for adults: Ghana ERIC accession, ED 31168 Aug. 1989.
- (13) Jefferis, Anne, M: Distance learning in New Jersey school leader, Sept.-Oct. 1989 No. 2PP. 35-40.
- Cold Devon, Gary and Naide, Son, C: In service teacher education at distance trends in third world

development open learning, Vol. 4, N1, Feb. 1989, PP. 9-15.

- Halcrow, Gohn, H: Rural teacher education for the 21 St. century: A minnesats out peach model, in: education and the changing rural community: Anticipating the 21 St. century proceedings of the ACES/ Ness symposium ERIC assassin, 1989 N:E 35240.
- Cheney Christian: Special Education a model of effective distance learning teacher education and special education 1990, Vol. 13, N3, 4P 210.

٢٠٠٨/٢٨٩١	رقم الإيداع :
I.S.B.N	الترقيم الدولي :
977-328-405-0	



# إدارة التنمية المهنية



دكتور  
عقيل محمود رفيع  
أستاذ التربية المعاصرة و الإدارة التعليمية المساعد  
بالمركز القومي للأبحاث والتطوير التربوي  
قسم التدريب والإعلام

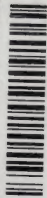


0993028

هذا الكتاب هو جزء من سلسلة  
الدراسات والبحوث التربوية  
التي تصدرها جامعة الإسكندرية  
في إطار مشروعها القومي  
للتطوير التربوي



Bibliotheca Alexandrina



0993028

